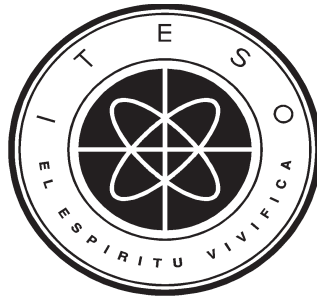


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGUN ACUERDO
SECRETARIAL 15018 PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE
DE 1976.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y VALORES MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



Articulación del trabajo directivo y operativo en la
organización escolar por medio de la herramienta de la
agenda institucional

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN DIRECTIVA

PRESENTA:
Marisol Sotelo Orozco

ASESORA:
MTRA. ANA PAULA GARCÍA RUIZ VELASCO

Tlaquepaque, Jalisco. Septiembre de 2015

INTRODUCCIÓN

El proyecto de intervención que se presenta a continuación, proviene de las observaciones y experiencias vividas en el área administrativa de la Institución en la cual se realizó este proceso. Al laborar en esta área, me di cuenta, cómo es que puede favorecer el manejo que en lo administrativo se haga, para que el hecho educativo fluya y se lleve a cabo de mejor manera en la Institución.

Ver al hecho educativo desde otra perspectiva, abrió el panorama y movió mi visión de todo lo que conlleva la gestión, específicamente, en la organización escolar; que en ocasiones puede pasar por una “invisibilidad” o por una cultura estructural asumida, pero no del todo compartida, ni significativa de la misma manera, para los actores que coinciden en el centro escolar.

Al plantear un proyecto de intervención desde esta perspectiva, se busca una transformación que vaya permeando y transmitiéndose a toda la Institución; en la coyuntura del trabajo con los mandos directivos así como con los operativos.

El texto se desarrolla en cinco capítulos y un apartado final, se comienza por dar una visión general de la Institución en la cual se desarrolló la intervención, en este primer capítulo, se reconocen las principales características y algunos aspectos básicos que están alrededor de la problemática.

El capítulo dos, presenta el diagnóstico; en él se describe el proceso de evaluación realizado en torno al problema empírico identificado en la institución, a partir de este proceso se describe la problemática y sus características, terminando con el planteamiento del problema para la intervención.

Recuperar lo que los autores y teorías han desarrollado acerca de la problemática para comprenderla mejor y de esta forma reconocer cómo podía y debía ser abordada, dando una guía para la intervención con un marco de referencias y fundamentos teóricos es la finalidad del capítulo tres.

El capítulo cuatro presenta la metodología y plan de acción proyectadas para resolver el problema, así como los criterios e indicadores que sirvieron para comprobar el avance o solución del mismo.

La recuperación de la experiencia se reseña en el capítulo cinco, por medio de la descripción de diversas actividades, así como la evaluación del logro de la intervención, utilizando como referentes los criterios e indicadores y una pequeña evaluación de cierre con respecto al avance o logro que se tuvo del problema inicial.

Para cerrar el trabajo se presentan las conclusiones por medio de ideas y reflexiones en donde se recuperan los principales aprendizajes tanto de la intervención como del programa de la Maestría en Gestión Directiva en Instituciones Educativas.

Finalmente se presentan los anexos y bibliografías que sirvieron como base y complemento del proyecto.

CAPITULO I: CONTEXTO

En este capítulo se presenta la Institución en la cual se realizó la intervención, para ello se describen las características generales de la misma, incluyendo algunos datos principales de su historia, su filosofía institucional, el proyecto educativo, cómo se constituye en población y edificación, así como su estructura organizacional y el área específica de la intervención, que son elementos que ayudan a reconocer y comprender de dónde parte la problematización a la que se intervino.

1.1 Historia de la Institución

Con casi 500 años de tradición educativa, y con alrededor de 2000 instituciones educativas en todo el mundo, el Instituto forma parte de las obras que están a cargo de una Compañía Religiosa. Por esta razón, se fundamenta en la inspiración Cristiana, y a la fecha tiene más de 100 años llevando a cabo la labor educativa en el estado de Jalisco.

Su origen se remonta con la fundación del colegio “Santo Tomás” en 1591, situado en el centro de la ciudad. A partir de la expulsión de la compañía, tuvieron que pasar 139 años para que de nuevo la presencia en el ámbito educativo de la Compañía retomara en la ciudad de Guadalajara.

1.2 Misión

El Instituto participa de la vocación evangelizadora de la Congregación a la que pertenece y de la Iglesia Católica, desde la cual fundamenta su quehacer educativo, teniendo como misión:

“Queremos formar, desde nuestra fe cristiana, personas libres, con excelencia académica, abiertas al crecimiento, comprometidas con la justicia y con el servicio generoso a favor de los más necesitados. La institución pretende formar, en quienes constituyen la comunidad educativa, el desarrollo integral, en todas sus

dimensiones, de manera que, educados en la excelencia humana sean líderes creativos, sensibles e integrados a la sociedad, para construir un mundo fraterno.” (IDC; 2005)

1.3 Visión

Siendo una Institución que intenta estar a la vanguardia y ofrecer una calidad educativa como lo promueve en su misión, no se conforma, y con miras a seguir trascendiendo en la educación y formación de niños y jóvenes, contempla en su ideario la siguiente visión:

“Queremos educar desde una antropología filosófica cristiana, a la persona concreta de hoy, libre de toda atadura que le impida crecer como tal y pueda desarrollarse con todas sus potencialidades, con autenticidad, como ser-en-el mundo y exprese en el Espíritu su propia palabra única e irrepetible como proyecto personal para el servicio de los otros” (IDC; 2005)

1.4 Valores

Un pilar importante de toda Institución son las orientaciones valorales que se establezcan para la realización de su labor, aquella impronta que la escuela predica para la comunidad educativa, más que con un discurso en la vivencia diaria. De ahí la importancia de establecer valores que predominen en lo cotidiano, desde el trabajo en el aula, hasta las vivencias extraescolares que impacten en la sociedad.

En el caso de la Institución propone y promueve como principales valores los siguientes:

- Trabajo en equipos / Diálogo / Participación
- Pluralidad y diferencia / Tolerancia
- Honestidad
- Compromiso

- Equidad
- Apertura
- Respeto
- Inclusión
- Libertad y responsabilidad
- Crítica (IDC: 2005)

1.5 Proyecto Educativo Común (PEC)

Inspirado en las necesidades de los pueblos latinoamericanos, en las diversas experiencias educativas y como una forma de unidad y de estrecha vinculación, el PEC forma parte de los lineamientos de toda Institución perteneciente a la Compañía.

En abril de 2005 la Conferencia de Provinciales Jesuitas de América Latina (CPAL) junto con sus tres subsectores educativos: Asociación de Universidades de la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL), Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas (FLACSI) y la Federación Internacional de Fe y Alegría; presentan el PEC como:

“Es un instrumento corporativo de obligada referencia a las políticas y orientaciones para la acción y la evaluación de las instituciones educativas de inspiración ignaciana, que considera los documentos Características de la Educación de la Compañía de Jesús y Pedagogía Ignaciana – una propuesta práctica y les da continuidad, con un nuevo enfoque común, para revitalizar nuestra identidad y compromiso en el ámbito de la educación, desencadenando procesos que potencien nuestro diálogo y nuestra colaboración con la educación pública.” (PEC: 2005)

Está integrado por cinco capítulos:

Capítulo I: Visión compartida: En donde se muestra el ideal de ser sujeto apostólico, asumiendo la responsabilidad de la misión de la Iglesia, específicamente en el sector educativo, promoviendo un impacto de justicia social.

Capítulo II: Misión: Favorecer la misión apostólica en la formación de personas integrales que promuevan los valores de justicia y solidaridad.

Capítulo III: Contexto: Presenta los problemas sociales que aquejan a la comunidad latinoamericana como desigualdad, pobreza, inequidad, discriminación, violencia y como cada educador debe adecuar su práctica para promover una nueva sociedad.

Capítulo IV: ¿Qué hacer ante este contexto?: 11 estrategias de trabajo en las que se proponen líneas de acciones concretas:

1. Identidad en la misión.
2. Comunidad educativa.
3. Impacto en la sociedad y en las políticas públicas.
4. Pluralismo cultural y fe cristiana.
5. Valores que queremos promover.
6. Procesos educativos.
7. Nuevas formas de pensar y aprender.
8. Fomento a la investigación.
9. Nuevo diseño organizacional y gestión eficaz.
10. Cultura evaluativa y renovación continua.
11. Continuo educativo y Redes cooperativas.

En la institución este capítulo se estableció como una de las prioridades que se marcaron desde Rectoría, se pidió trabajar en acciones que aportaran a la estrategia nueve: *Nuevo diseño organizacional y gestión*, (PEC: 2005; 24), la cual considera tres líneas de acción principales. :

- Comprenderse y estructurarse como organizaciones que aprenden.
- Tener la planificación y la organización como elementos esenciales, tanto en el ámbito local como en el ámbito de red.
- Definir claramente su organización a través de estatutos, reglamentos, manuales y otros instrumentos para la gestión y evaluación.

Capítulo V: Gestión y aplicación del PEC: La comisión gestora que se encargará de animar, promover y difundir el PEC.

1.6 Estructura organizacional

En lo que respecta a la organización, la Institución cuenta con cuatro niveles educativos: Preescolar, Primaria, Secundaria y Preparatoria, cada sección cuenta con un directivo a la cabeza, y un equipo de coordinación. A su vez, la cabeza de la Institución, (Rector) es un Sacerdote Jesuita, designado por la provincia de la Compañía y el cual cumple un periodo de gestión de alrededor de seis años. (Ver anexo 1).

Además existen dos dependencias que son eje vértice de las cuatro secciones: Área Académica y Área Administrativa.

El área académica la conforman cuatro coordinaciones generales, que dan servicio en cada sección:

- Dirección de Formación Ignaciana
- Coordinación General Académica

- Coordinación General de Servicio Internos
- Coordinación General de Dirección de Orientación Educativa

Por su parte el área administrativa también cuenta con instancias que apoyan al centro educativo, estas son:

- Dirección de Contabilidad y Finanzas
- Coordinación General de becas y eventos
- Jefe de investigación y difusión
- Encargado de computación
- Jefe de Recursos Humanos.

Con la finalidad de que exista un trabajo colegiado, se realizan reuniones semanales entre los directivos de sección y rectoría, así como mensualmente con el consejo ampliado, que se compone por lo todos los coordinadores y jefes de las diversas áreas ya mencionadas.

1.7 Población e infraestructura

En el último lustro el colegio tuvo un crecimiento de población tanto estudiantil como de plantilla de maestros y colaboradores administrativos.

Actualmente tiene una población estudiantil de alrededor de 3000 alumnos con una base de personal de 348 personas, entre administrativos, docentes, personal de servicios generales, etc.

No obstante con tan extensa población del personal, el ambiente laboral que se vive en la Institución es de cordialidad, se procura mantener un clima de trabajo favorable, accediendo y buscando siempre el bien común. En algunas ocasiones las relaciones suelen ser algo familiares, pues existe personal que se conoce de bastante tiempo atrás, que igual favorece para que el trabajo sea muy

cercano; pero esto también influye para que no se realicen los procedimientos de forma institucional.

En cuanto a la edificación e instalaciones, cuenta con una superficie de más de 45,000 metros cuadrados en Zapopan. Su infraestructura incluye modernos edificios para cada una de las secciones y canchas de fútbol, baloncesto, voleibol, fútbol rápido, atletismo y alberca semi olímpica, Además, cuenta con una capilla, enfermería, cafeterías, auditorio y muchos apoyos didácticos: centro de investigación, biblioteca, salas multimedia, laboratorios de física, química, biología y cómputo. (Ver anexo 2)

Cada sección cuenta con un edificio propio para llevar a cabo la labor educativa, sin embargo existen espacios comunes que se comparten entre todos, como es el caso del auditorio, aulas de video, salas para conferencias, al igual que se realizan actividades que involucran a toda la población, entre secciones o áreas, etc es en estos espacios compartidos, actividades y tiempos y momentos comunes en los que es necesario prever una organización eficiente. .

1.8 La Agenda Institucional

Ante una estructura de organización, de espacio, de personas etc. tan amplia y diversa, se vio la necesidad de utilizar una herramienta que permitiera distribuir y organizar los recursos de la Institución, llamada “Agenda Institucional”.

1.8.1 Historia

Con el cambio de Rector se pierde la agenda institucional, hace alrededor de siete años. Al no existir una herramienta, ni procedimiento oficial, que organizara las actividades y logística de toda la institución, ni de cada sección para hacer uso de los espacios comunes, previsión de recursos, coordinación y planeación de actividades, comunicación eficiente, etc.

El medio utilizado era un memorándum, que solía traspapelarse o sencillamente no confirmar de recibido; y añadido a esto, eran diferentes

instancias a las cuales se les debía de notificar, lo cual dificultaba aún más el proceso.

Frente a esta problemática y a partir del análisis del consejo ampliado hace cuatro años, se dan cuenta que se encimaban los eventos, actividades y uso de espacios, había conflictos entre las secciones por falta de planificación y comunicación, por lo cual se retomó el uso de la agenda institucional y surge la necesidad de que fuera una sola instancia la encargada de llevar esta tarea, la cual funciona desde hace tres años, intentando ser un medio ágil y estructurado para garantizar una parte de la organización de la Institución, sobre todo a lo largo del ciclo escolar que surgen necesidades o imprevistos.

Un primer momento de la planeación de la agenda, se da en mayo cuando se reúnen los directivos y coordinadores de diferentes áreas para calendarizar las principales actividades de cada sección y aquellas tradicionales que se llevarán a cabo institucionalmente.

Existe un segundo momento, es durante el ciclo escolar, pues siguen surgiendo necesidades del uso de la agenda, para diversas actividades y eventos, a los cuales se les debe buscar un espacio tanto físico como de requerimientos de materiales o mobiliarios, planeación y logística de los mismos, así como una comunicación y negociación con las diversas secciones y coordinaciones; éste es el trabajo predominante en el uso de la agenda, lograr un equilibrio, estructura y organización de la vida institucional.

1.8.2 Manual de uso de la agenda

A principios del ciclo escolar 2012 - 2013 una de las personas encargadas de la agenda, realizó un pequeño manual de uso de la misma. Primero con la intención de dar a conocer y facilitar el uso de los diferentes espacios para todos. Y en segundo lugar como una manera de institucionalizar los procedimientos que se realizaban.

El manual (Ver anexo 3) es un instrumento que consta de tres páginas, elaborado muy sencillamente por la encargada en ese momento del instrumento, es decir no se involucró a la comunidad para que aportara información pertinente. Y se pidió al consejo ampliado darlo a conocer a sus equipos de trabajo a inicios del ciclo.

El manual describe de forma breve algunos procedimientos, y los correos electrónicos de las personas que son las *encargadas* a las cuáles se les debe de avisar, por parte de los *usuarios*.

Las *encargadas* son las personas que tienen la facultad y responsabilidad de coordinar, manipular y ejecutar en la herramienta de la agenda.

Los *usuarios* son todas aquellas personas que tienen la necesidad de tramitar y hacer requerimientos de recursos o espacios comunes para organizar alguna actividad o evento. Principalmente son las asistentes administrativas de dirección quienes tienen esta función.

1.9 Planteamiento del problema:

Una de las funciones de la persona que realizó la intervención era llevar la agenda institucional. Es en esta tarea, en la que se enfocó, ya que observó en los primeros meses del ciclo escolar 2012 - 2013 que existían algunas inconsistencias para tramitar o pedir los requerimientos, no se hacían de manera formal, o en muchas ocasiones eran incompletos, además de una falta eficiente de comunicación, provocando roses o malos entendidos, a pesar de la ya existencia del manual del uso de la agenda.

En las primeras semanas del ciclo escolar 2012 – 2013 se intencionaron algunas estrategias que de a poco fueron llevándose a cabo, como utilizar homologadamente el correo institucional, para que sea el medio por el cual se pudiera realizar una comunicación más fluida y que además fuera parte de una organización y estructuración.

Sin embargo, la agenda siguió sin funcionar óptimamente a pesar de la existencia del manual y de ser una herramienta que tiene varios años implementándose en la institución y que se pretende seguir con él, al ser una petición por parte de la cabeza de la institución, revisarlo y mejorarlo para su óptima utilización, lo cual fue la oportunidad para tomarlo como proyecto de intervención por parte de la autora.

Por lo tanto el planteamiento empírico del problema es, que la agenda no está siendo utilizada como una herramienta de organización en la institución; al seguir siendo poco conocida por todos los usuarios, ignorada y poco relevante por aquellos que la conocen; al no ser utilizada adecuadamente a pesar de las estrategias intentadas por la instancia encargada, lo que sigue generando empalme de actividades, provocando un doble esfuerzo de coordinar los recursos y de mediar entre las secciones para evitar un conflicto entre ellas.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO

A partir del problema empírico presentado en el capítulo anterior, se realizó una evaluación diagnóstica en la institución para focalizar y delimitar el objeto problema de la intervención. El propósito principal de este capítulo es presentar los resultados obtenidos.

El texto presenta el diagnóstico con un referente teórico y explica la importancia de realizar este tipo de evaluación en la gestión directiva.

Posteriormente se describe el objetivo de realizar esta valoración y el enfoque metodológico que se utilizó para recolectar los datos. Explicando, el diseño del mismo, la selección de instrumentos e informantes, así como el plan de aplicación de instrumentos.

En seguida se presentan los resultados y hallazgos del empleo de los instrumentos. Así como las inferencias y análisis de los datos arrojados por éstos.

El escrito concluye con la definición del problema a intervenir.

2.1 Noción de diagnóstico

Con el propósito de reconocer qué es lo que sucede en el centro educativo, cuáles son algunos factores que pueden estar entorpeciendo su quehacer y de qué manera se pueden abordar, es necesario acercarse a la realidad, reconocer los supuestos, percepciones, creencias y significados de los participantes por medio de un instrumento de evaluación.

“El principal objetivo de un diagnóstico es brindar un mejor conocimiento acerca de los problemas que se pretenden solucionar o aliviar con la ejecución de los programas o proyectos sociales, dando información confiable sobre la magnitud y características, así como sobre los factores que influyen en tales problemas en los contextos concretos. Su utilidad principal, por ende, es justificar y fundamentar las

acciones programadas, así como también focalizarlas y dimensionarlas mejor.”
(Nirenberg; 2003: 83)

La realización del diagnóstico tuvo como meta, clarificar y comprender cuál es la problemática de fondo, por la cual no se utiliza la agenda institucional como una herramienta eficiente para la organización, así como los factores que están alrededor de ello.

2.2 Evaluación diagnóstica y gestión directiva

Los centros educativos como cualquier otro espacio en donde convergen diferentes factores y actores, se llevan a cabo procesos, no sólo del ámbito de educación que es la esencia y fundamento de la existencia de éstos; paralelamente existen acciones que por cuestiones de rutina o costumbre se vienen realizando y no se les da la importancia debida.

La gestión directiva debe impactar y permear en todos los procesos que se llevan a cabo dentro del centro escolar, desde las dimensiones: académica, administrativa, organizativa y social – comunitaria; buscando el equilibrio por medio de una gestión eficiente en donde se lleve a cabo una planeación, se deleguen y coordinen tareas, además de realizar una evaluación permanente que permita la mejora de la calidad educativa con la participación de toda la comunidad.

Para los fines de este capítulo, la evaluación fue el foco; la cual se concibe como un proceso constante y que puede tener diferentes propósitos. Específicamente, una evaluación inicial o diagnóstica, permite plantear horizontes de mejora en el hecho educativo, ya que la reflexión y el análisis de la información obtenida, proporcionan estrategias de implementación que permitan llevar a cabo una gestión educativa en constante movimiento. Como lo plantea Alejandro Tiana (1999:60):

“Cuando evaluamos una realidad nos adentramos en sus ámbitos más sensibles y lo hacemos con una intención valorativa: esta invasión de la intimidad de la realidad

y de las personas evaluadas exige como contrapartida centrar la atención en sus posibilidades de mejora”.

2.3 Objetivo del diagnóstico

Lo que se pretendió con esta evaluación, fue reconocer e identificar los factores por los que no se utilizaba la agenda institucional como una herramienta eficiente para la organización. Cuáles eran las causas por las cuales seguía sin ser un medio que permita una estructura favorable de trabajo en la institución, a pesar de intencionarse diferentes estrategias para su uso.

Las preguntas principales que guiaron el diagnóstico fueron:

1. ¿Cuál es la utilidad de la agenda institucional y el manual de uso?
2. ¿Cómo impacta la planeación y el uso de la agenda en las diversas actividades y eventos?
3. ¿El manejo de la agenda y el manual de uso es eficiente, por qué, qué aspectos se pueden mejorar?

2.4 Enfoque metodológico

Tomar la orientación de un paradigma de evaluación como base para la realización del diagnóstico es tal cual partir de cierta estructura y supuestos que fueron guía y delimitación para recabar la información, ordenarla y darle una orientación.

En este caso se tomó como base el paradigma interpretativo, que tiene como objetivo o interés: “Comprender los significados de las acciones humanas para las distintas personas implicadas en la acción social”. (Lukas; 2004: 29).

Al basarse en tal paradigma, el enfoque que se utilizó fue el cualitativo ya que la intención era reconocer por medio de los mismos actores cuáles son sus percepciones, ideas, supuestos sobre la realidad y las problemáticas del uso de la

agenda. Así como clarificar, qué influye, afecta e impacta para que este instrumento sea utilizado como un medio de organización en la distribución de recursos y espacios. Por lo tanto, el enfoque cualitativo recupera mayormente estas intenciones: “Las características que mejor definen la investigación cualitativa son las de exploratoria, descriptiva, inductiva, cercana a los datos y no generalizable. Se interesa más por la calidad que por la cantidad” (Lukas; 2004: 34)

2.5 Diseño metodológico

2.5.1 Definición de las situaciones, ámbitos y sujetos implicados en el diagnóstico.

El ámbito administrativo fue en el que se situó el diagnóstico, ya que la agenda institucional forma parte de los procesos de planeación y organización de la institución; por lo tanto las situaciones implicadas en el mismo, son la coordinación de los recursos, tanto humanos, como materiales, y de igual manera el uso del tiempo y la infraestructura; así como la implicación de clarificar los procedimientos y socializarlos.

Las personas involucradas principalmente para recabar la información, fueron la coordinadora de la agenda, los directivos, las asistentes administrativas, así como ciertas personas que aunque no sean los principales usuarios en utilizar la agenda, son actores secundarios que intervienen en la construcción cotidiana de la misma.

Al ser la coordinadora la principal responsable de la agenda institucional, quien tiene la experiencia en la práctica y ha intencionado estrategias para mejorar la misma, se buscaba que aportara elementos para reconocer los factores que influyen para que la herramienta sea o no, un medio eficiente de la organización.

Con los directivos, al ser quienes determinan y encausan la organización de sus respectivas secciones y el trabajo con su equipo, y a la vez con las diferentes secciones y áreas de trabajo; se pretendía explorar cómo la herramienta de la

agenda está siendo un elemento que favorezca o no para la estructura del trabajo de la institución.

En cuanto a las administrativas y otros usuarios, quienes son los principales operadores de la agenda, la información que se pretendía recabar era en cuanto a la funcionalidad de la herramienta en la práctica cotidiana.

2.5.2 Selección y justificación de Instrumentos:

Para recabar la información de tal manera que los sujetos pudieran dar sus apreciaciones, opiniones e ideas, se eligió el cuestionario abierto como primer instrumento, ya que éste permite obtener los datos precisos a cerca del problema o foco de atención en el que se quiere incidir.

De forma concisa, Elizondo (2002: 251), lo conceptualiza de la siguiente manera: “Cuestionario abierto: Cuando se utiliza este tipo de herramienta de investigación las preguntas se formulan sin límite alguno, lo cual permite que la persona cuestionada conteste con la amplitud y precisión que le otorgan su capacidad apreciativa y lingüística”.

El segundo instrumento elegido fue la entrevista estructurada, con la finalidad de recabar y profundizar en la información sobre lo que la coordinadora como informante clave pudiera expresar. Como lo menciona el autor, favorece para obtener un mayor contexto e información sobre la realidad que se pretende reconocer, “esta técnica se aplica a informantes clave, llamados así porque poseen experiencias y conocimientos relevantes sobre el tema que se estudia” (Rojas; 2006: 217).

2.6 Diseño de instrumentos para recuperación de información:

Se realizaron tres instrumentos: dos cuestionarios y una entrevista tomando como base dos grandes rubros: la agenda institucional y el manual de uso, con las siguientes intenciones de búsqueda:

2.6.1 Para la agenda institucional:

- Impacto: En esta categoría lo que se pretendía encontrar era la importancia de la agenda y cómo los sujetos la pueden encontrar favorable o no en la realización de su trabajo. Además si en su sección realizan una planeación y organización que se manifiesta en la agenda y por último si piensan que la agenda ayuda a organizar de manera justa los recursos existentes en el en la institución.
- Necesidad de la agenda: Reconocer la historia de la agenda y de dónde surge este instrumento en la Institución.
- Criterios básicos: Cuáles son aquellas situaciones en las que se tienen que emitir un juicio y en qué orden, para utilizar los espacios y recursos en la agenda.

2.6.2 Para el manual de uso:

- Justificación: Pretendía conocer si los sujetos creen que es importante que exista un manual. Si es relevante realizar este tipo de instrumentos para organizar y facilitar el trabajo en la Institución.
- Utilidad: Examinar si la información que hay en el manual es adecuada para saber los procedimientos. Además de verificar si los procedimientos que están plasmados clarifican las formas y medios para trabajar la agenda institucional.
- Difusión del manual: Si se dio a conocer (como se acordó) en la junta de consejo ampliado al inicio del ciclo, que debían compartir la existencia del manual. Sobre todo comprobar, por qué existen aún personas que no utilizan los procedimientos que se manifiestan en el manual y si se debe a la falta de conocimiento, o de querer hacer las cosas.

El cuestionario uno, dirigido a los directivos, se estructuró con diez preguntas y las categorías que se buscaban eran: impacto de la agenda, justificación del manual, utilidad del manual, difusión del manual. (Ver anexo 4)

El cuestionario dos iba dirigido a las asistentes, se configuró con seis preguntas en las cuales las categorías que se buscaban eran: impacto de la agenda, justificación del manual y utilidad del manual. (Ver anexo 5)

La entrevista, dirigida a la coordinadora de la agenda, contó con catorce preguntas, y las categorías que la conformaban eran: impacto de la agenda, criterios de uso, justificación del manual, utilidad del manual, difusión del manual. (Ver anexo 6).

Otra forma de recabar información, fue realizando el análisis del manual de uso de la agenda ya existente, en base a las siguientes categorías:

- Contenido: Revisión en la claridad de la redacción así como una escritura concisa. Y también si la información era la concerniente con los elementos necesarios para su comprensión.
- Definición de procedimientos: Los procedimientos descritos son de claridad, dan orientación y si son comprensibles.

Para éste, se realizó un cuadro de doble entrada en el que se contrasta la teoría, tomando como referencia principal el texto “Como elaborar y usar los manuales administrativos” de Rodríguez Valencia Joaquín (2002); y lo que está expuesto en el manual de uso de la agenda en las diferentes categorías:

Tabla 1: Matriz de análisis documental

CATEGORIA	MANUAL	TEORIA
CONTENIDO – REDACCIÓN		
DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS		
ESTRUCTURA DEL ESCRITO		

2.7 El plan de aplicación de instrumentos:

Se eligió aplicar los cuestionarios a través del correo electrónico Institucional por ser un medio constante de comunicación dentro de la misma y por ser una vía rápida de obtener la información sin limitar su tiempo dentro del horario laboral. Se envió a 14 informantes que se seleccionaron de acuerdo a la muestra de sujetos que intervienen con el propósito de estudio, de las cuales se tuvieron respuesta casi inmediata de nueve personas. La aplicación de los cuestionarios se realizó en el mes de noviembre de 2012 en un periodo de diez días.

En el mes de febrero de 2013 se realizó la entrevista de la coordinadora, en forma directa ya que la estructura del instrumento era más amplia con la finalidad de recabar mayor información.

2.8 Aplicación de instrumentos, sistematización y análisis de datos:

El análisis del manual de uso de la agenda se realizó por medio de la matriz expuesta anteriormente. A partir de ello se encontró lo siguiente:

- El manual de uso de la agenda no tiene determinado claramente cuál es el objetivo o intención del mismo. Su contenido es muy específico y breve, sin embargo no tiene todos “los criterios de actuación y los dispositivos de control” (Rodríguez; 2002: 103) ya que no hay conceptos unificados; un ejemplo de ellos es que no presenta la información formal ya que existen algunos espacios como salas o salones que tienen un “nombre” institucional y no aparecen como tal.
- En cuanto a la claridad en la redacción, utiliza un lenguaje coloquial, está escrito en primera persona y es repetitivo, no tiene una redacción concisa. Al respecto Rodríguez (2002: 110), argumenta que se deben eliminar las palabras redundantes y se debe ser

redactado con claridad evitando palabras ostentosas, así como escribir en tiempo presente.

- En cuanto a los procedimientos, Rodríguez (2002:110) menciona que se deben exponer de forma descriptiva y ordenada, explicando cada una de las acciones que se deben realizar dentro de cada procedimiento, el tiempo, la forma, los medios, el lugar, las personas, los responsables, etc. Y lo que se descubrió en el manual de uso de la agenda, es que especifica de forma muy breve sólo algunos procesos y estos son incompletos al no tener una secuencia clara y ordenada.
- La estructura del manual no es clara, ya que menciona procesos de forma repetitiva y no son específicos; además no tiene criterios claros como tipo de actividades, prioridades y temporalidad. En contraste con lo que postula Rodríguez (2002:101) “La función del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.”

La principal constante que se encontró en el análisis del manual del uso de la agenda es la falta de procedimientos completos, claros y concisos, al no existir una uniformidad, que haga evidente los pasos que se deben realizar, para llevar a cabo la ejecución y organización de las diferentes actividades y eventos.

El manual fue redactado de forma unilateral, sin acuerdos o consensos que fundamentaran y unificaran los procedimientos así como líneas de acción de las diferentes secciones y áreas para su operación.

Por lo tanto, al no existir claridad y aprobación homologada, hace evidente que el manual no cumpla con su función principal, que es ser un instrumento que

favorezca a la labor institucional en donde se establezca la información que atañe en la operación y estructura de procedimientos de la organización.

Paralelamente al análisis del manual de uso de la agenda, se aplicaron los tres instrumentos, por el medio que ya se mencionó y para sistematizar los datos se transcribieron las respuestas de acuerdo a las categorías iniciales, dividiendo cada una de éstas en ideas y localizando la frecuencia en aquellas que se repetían.

Posteriormente utilizando una palabra clave que representara el conjunto de ideas, se categorizaron las ideas iniciales y la frecuencia de éstas.

Las categorías se ordenaron y estructuraron de tal manera que en el primer nivel se encuentran las que tienen el mayor foco de atención sobre el problema a identificar. En un segundo nivel se encuentran las categorías que no fueron tan recurrentes, ni prioritarias para el diagnóstico.

A continuación se describe el análisis inicial de la información obtenida por la aplicación de los instrumentos.

2.8.1 Cuestionario aplicado a directivos:

Tomando como muestra seis directivos del colegio se enviaron los instrumentos y se obtuvo respuesta de cuatro de ellos. Algunas limitaciones sobre el instrumento es que no estaban ciertas preguntas claras, lo cual se prestaba para que pudieran ser confusas en cuanto a la agenda y la diferencia del manual. También hubo algunas respuestas que fueron específicas de otras áreas, en las cuales no se puede intervenir como el área de comunicación y servicios internos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de este cuestionario.

2.8.1.1 Impacto de la agenda

El impacto de la agenda para los directivos es favorable, pues por medio de este instrumento pueden enterarse de las actividades cotidianas del colegio y obtener información completa sobre los diferentes eventos.

“Me impacta de manera positiva porque me permite ver de manera clara mis compromisos”. (*Dir. 3*)

“Como mencioné anteriormente, para darme cuenta de las actividades generales y no provocar tropiezos con mis compañeros de trabajo”. (*Dir. 4*)

Mencionan que el instrumento es propicio para realizar una planeación adecuada de sus secciones o áreas, pues por medio de la información que ahí se encuentra ellos pueden tomar decisiones; sus percepciones así lo informan:

“Desde ahí se puede ver si está el espacio, qué se requerirá, a quién habrá de avisarle” (*Dir. 1*)

“Nos da la facilidad de adecuar fechas no previstas o por cambios de planes y esto hace a su vez que todos estén informados puntualmente.” (*Dir. 4*)

Los directivos opinan que el instrumento impacta favorablemente en la Institución y específicamente en su labor, pues les permite tener información de todas las actividades y con ello realizar una planeación de su trabajo en la que pudieran utilizar la herramienta.

Una constante en cuanto al impacto de la agenda y la distribución de recursos, es la preocupación de la realización de muchas actividades en la institución, que se pueden ver plasmadas en esta herramienta, los directivos afirmaron:

“Es un colegio muy grande y hay muchísimas actividades” (*Dir. 1*).

“Exceso de actividades y muy susceptibles a imprevistos” (*Dir. 2*).

Además de las muchas actividades, también surgen imprevistos que se tienen que mediar y a lo cual uno de los directivos menciona que la agenda tendría que influir para tener apertura y no generar conflictos entre las secciones, ni empalmar actividades o uso de recursos:

“Surgen imprevistos o una mejor manera de hacer las cosas y pues también se necesita contar con la apertura de los otros departamentos. El reto, lograr el equilibrio” (*Dir. 2*).

Los directivos reconocen la funcionalidad la herramienta de la agenda en cuanto a que les permite estar informados para poder realizar una planeación adecuada en el trabajo de su sección o área; sin embargo reconocen que es mucha la demanda de la institución y las diversas necesidades de cada sección, lo cual tiene un impacto cotidiano en el uso de la agenda así como en el ambiente laboral; ya que al surgir imprevistos se deben realizar ajustes.

Sin embargo los directivos, no hacen explícito cómo es qué se realizan estos ajustes, o cuáles son los mecanismos que se utilizan para como lo mencionan, no afectar a las otras secciones, no generar conflicto y que exista un equilibrio.

2.8.1.2 Manual de uso de la agenda

Por lo que se refiere al manual de uso de la agenda, en la categoría de justificación, los resultados son los siguientes:

Sobre la justificación del manual de uso ven su importancia en cuanto a que define procedimientos para utilizar los recursos que sean requeridos de acuerdo a las actividades:

“Para que cualquier persona que desee realizar un evento que requiera espacios compartidos o servicios de alguna área sepa qué y dónde hacerlo.” (Dir. 1)

“Para que a todos nos queden claros los procedimientos a seguir para “apartar o gestionar” espacios físicos y/o necesidades de infraestructura”. (Dir. 2).

Pero también catalogan su importancia ya que previene problemas de comunicación ante una institución tan grande, pues expresan:

“Para poder hablar un idioma en común” (*Dir. 3*)

“En un colegio tan grande es una herramienta indispensable para la buena comunicación, la organización y tener un buen clima laboral”. (*Dir. 4*)

Solamente un directivo resaltó como valiosa, la condición de facilitar el trabajo de organización en cuanto a la justificación del manual:

“Para poder organizar nuestro trabajo”. (*Dir. 3*)

Justifican la existencia del manual como importante pues ante una población tan extensa, el conocimiento de esta herramienta ayuda a definir y homologar procedimientos, y de esta manera tener una mejor comunicación, sin embargo al no mencionarlo explícitamente en su mayoría, no valoran la herramienta como una utilidad directa para facilitar el trabajo.

En relación con la utilidad del manual de uso de la agenda, la claridad es una insistente respuesta de los directivos, pues les permite tener conocimiento de los procedimientos y da la pauta para hacerlo como lo marcan:

“Me queda claro el proceso y las personas a las que se envía”. (*Dir. 3*)

“Para saber exactamente cuál es el protocolo y así poder programar cualquier evento.” (*Dir. 1*)

“Para que los eventos no se encimen y tengamos una buena comunicación y sana convivencia” (*Dir. 4*)

En cuanto a si los procedimientos son claros en las formas y los medios que expresa el manual, no ahondaron mucho, pero sí un directivo expuso que impacta en gran medida en la organización de su área o sección.

Solamente un directivo menciona que es un respaldo sobre cómo hacer las cosas en referencia al personal que está a su cargo:

“Para mí ha sido útil desde la perspectiva que la gente a mi cargo, ya no puede decir que no sabía cómo se hacían las cosas, pues el manual es un respaldo de que ya se les dijo como.” (*Dir. 2*)

La utilidad del manual para los directivos radica en tener conocimientos básicos de los procedimientos, sin embargo al no profundizar sobre si la información es explícita, en cuanto a los ajustes, modificaciones, imprevistos o necesidades que surgen, como lo mencionaron en el apartado anterior, pareciera que tampoco tienen mucha claridad de los procedimientos, ya que no dan cuenta si el manual es funcional y claro ante esto.

Así mismo, de nuevo surge la preocupación de que no surjan conflictos, de una sana convivencia, buena comunicación entre secciones y áreas con las diferentes actividades, pero no hacen referencia a compromisos evidentes en el manual de uso de la agenda que favorezca lo anterior.

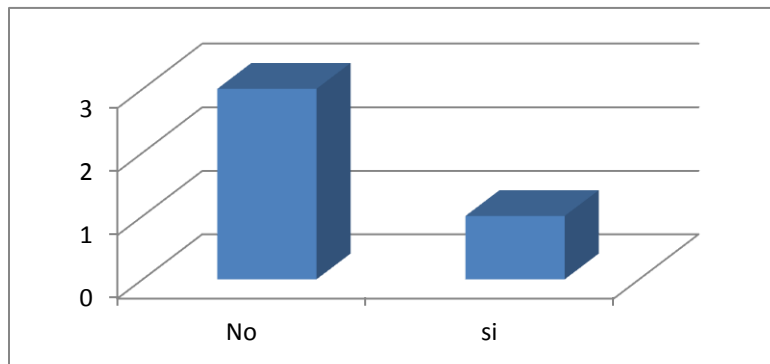
2.8.1.3 Difusión del manual

Cuando se les preguntó a los directivos si el personal a su cargo tiene conocimiento del manual y si sería importante que lo conocieran, los resultados fueron los siguientes:

Uno de cuatro directivos afirma haber dado a conocer y difundido el manual de procedimientos para uso de la agenda con sus colaboradores, el resto no lo hizo. (Ilustración 1)

“¡¡¡Debieran tenerlo!!!! ...pero aseguro que no es así; aunque ya se les mandó, supongo que varios no lo han leído y no lo harán hasta que requieran hacer algún trámite y no sepan cómo hacerlo. (*Dir. 2*)

Ilustración 1 Difusión del manual



Ante la pregunta si creen que es importante que todo el personal lo conozca, las respuestas fueron variadas:

“No lo había pensado. Generalmente es la asistente de la sección a quien se le encomienda este trabajo.” (*Dir. 1*)

“No tengo interés en que los demás lo conozcan, pues ese proceso no estoy interesada que los demás tengan potestad para hacerlo.” (*Dir. 3*)

El conjunto de ideas que resultaron en el análisis de datos de los cuestionarios a los directivos muestra que el 43% no tiene interés, ni creen relevante la difusión y conocimiento. Otro 43% creen que es de relevancia que las asistentes por ser las que generalmente hacen estos procedimientos sean las que conozcan el manual. (Ilustración 2). Y el 14% piensa que es importante socializarlo:

“Pero las preguntas anteriores, me han hecho reflexionar. Creo que vale la pena que todo el personal sepa que existe y en qué consiste.” (*Dir. 1*)

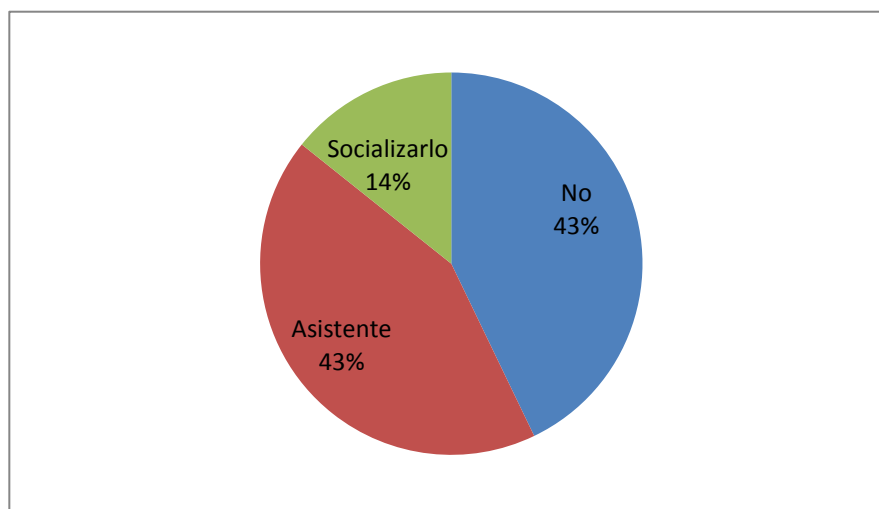
Lo anterior, hace evidente, que sólo uno de los directivos dio a conocer a su equipo de trabajo el manual de uso de la agenda.

Dos de los directivos lo dieron a conocer a las administrativas, principales encargadas y usuarios de ejecución de la misma; procedimiento que no es evidente, ni preciso en el manual de uso de ésta, por lo cual al surgir alguna

necesidad por parte de profesores, alumnos, padres de familia o demás administrativos, no existe claridad de a quién, cómo o cuándo se debe hacer.

De ahí la reflexión que expresa sólo uno de los directivos, el cual cree oportuno darlo a conocer a toda la comunidad educativa.

Ilustración 2 Importancia de socializarlo



A pesar de que los directivos expresan que el manual es un instrumento que define procedimientos, con los datos anteriores el supuesto que surge es que no lo valoran como un medio de información que permita agilizar y organizarse institucionalmente de forma más fluida y efectiva. Evidencia de ello, son los tropiezos que surgen en la cotidianidad para el manejo de la agenda, que se relacionan con el 75% de las secciones o áreas que no tienen o han tenido conocimiento del manual.

Son conscientes de que la Institución es muy grande y cada sección tiene necesidades y requerimientos, y que este tipo de instrumentos favorecen para no entorpecer a los otros, y de la misma manera para poder ellos mismos realizar su trabajo óptimamente. Pero también aprecian que un factor que puede marcar negativamente es el exceso de requerimientos y necesidades particulares, pues si estuvieran establecidos en el manual los criterios de uso, podría evitarse que haya congestión de actividades y algunos malos entendidos.

Una constante es la preocupación de mantener un ambiente laboral óptimo, equilibrado, con comunicación y organización. Por lo tanto, es importante definir criterios, que queden claros para poder efectuarse lo más eficientemente posible. Los directores afirman que concretar las líneas de acción o pautas a seguir favorece para que el trabajo se lleve a cabo de una manera ordenada y sin afectar a los demás, pues como ellos lo mencionan en ocasiones las vías de comunicación pueden no ser muy claras y ocasionar conflictos o empalmes de actividades.

Por su función, el tener herramientas claras que les sean útiles para la planeación y organización de su área favorece a su labor y gestión directiva. También es de suma importancia para ellos tener una relación sana con el resto de las áreas y equipos, y el manual lo favorece, dando orden y procedimientos que evitan que eso suceda. Sin embargo, el que solo un directivo haya mencionado que el manual es un respaldo para que su gente proceda cómo lo prescribe el escrito, también es una señal de que es un instrumento poco socializado y compartido para que todos puedan tener los mismos beneficios.

Así mismo, la idea de que para la mayoría, no es importante compartir la información del manual es una contradicción, ya que por palabras de ellos mismos, es importante contar con mecanismos que permitan planear, organizar, comunicar y prevenir conflictos, como lo pudiera ser el manual de uso de la agenda; a pesar de ello, no le dan la importancia para socializarlo, al resto del personal para que también la pueda manipular adecuadamente, utilizando la herramienta de la agenda eficientemente.

2.8.2 Cuestionario aplicado a coordinadora de agenda

2.8.2.1 Impacto de la agenda

En cuanto al impacto del uso de la agenda, la coordinadora lo reconoce importante desde su trabajo cotidiano, al tener la capacidad de observar de forma global todo el panorama para que se lleven a cabo los eventos y actividades extraescolares con la logística pertinente y que no se empalmen al requerir

espacios internos diferentes, pero articulados en cuanto a estacionamiento o espacios comunes:

“La logística que implica que haya varios eventos... podemos Consensar las personas encargadas de la agenda con las direcciones o coordinaciones y con la coordinación de servicios internos para la realización de los eventos.” *(Coord.)*

Por otro lado, menciona que es favorable el funcionamiento de la agenda, en relación al personal que conoce esta herramienta, pero destaca que también impacta con la gente que no lo conoce pues se entorpece el trabajo:

“Impacta porque hay gente que sigue sin darse cuenta que existe. Entonces cuando la gente que lo usamos todos los días está tan acostumbrada y de repente llega un despistado que no tiene ni idea de que existe la agenda institucional y quiere hacer algo, pues si impacta porque se mueve todo”. *(Coord.)*

Tener un panorama global de las demandas por parte de las secciones y áreas de trabajo, permite una distribución de recursos, planeación y organización de la logística necesaria, pactando y acordando movimientos si es que son necesarios y que se pueden solventar. Pero en ocasiones esto no sucede, pues hay que realizar ajustes no previstos por el personal que no conoce la herramienta de la agenda.

Por ser una de las principales piezas en el manejo de la agenda, en la entrevista se profundizó sobre la claridad de procedimientos y criterios del uso de la misma, de lo cual se obtuvieron las siguientes apreciaciones.

Desde la percepción de la coordinadora de agenda, no existen criterios de uso claros:

“No hay criterios claros, sigue siendo la sección que lo solicite primero y cuando de repente te llega un evento, porque está autorizado directamente desde rectoría y se encima con algo más, pues se empieza a negociar y hay problemas”. *(Coord.)*

Uno de los principales criterios que pudiera definir el uso de la agenda en aquellas situaciones en las que se empalman las actividades es la temporalidad, pero parece que también se toma en consideración la jerarquía de quién está solicitando, en tiempo extraordinario.

De la misma manera menciona que no hay claridad en los procedimientos, pues cuando se le preguntó si eran claros, respondió:

“No, sería una mentira decir que sí, no son claros, los usos sí, porque son para actividades del colegio, pero si tenemos ahí un embrollo en que si son tal y tal y tal aula es en comunicación y después de comunicación para acá, si es auditorio, directamente en agenda, si es la que era excapilla, entonces lo maneja prepa... sí, no están claros a la gente le cuesta trabajo.” (Coord.)

Llama la atención que hace mención de algunos procedimientos que no están definidos en el manual y que ella da por hecho, lo cual hace evidente que no hay un consenso, ni claridad para todos los usuarios de la agenda y se presta para confusiones y no tener un sentido compartido.

“Pero como es un colegio tan grande surgen eventos todos los días, entonces que les pedimos, por lo menos una semana antes avísame de tu evento para ver o cuando empieces a planear tu evento avísame para ver si en esas fechas se puede, entonces si hay algo grande yo te voy a decir que no para que tu vayas buscando otras fechas, eso se hace casi así como telefónico ok, sobre de eso voy a planear y entonces viene el uso” (Coord.)

Un aspecto importante a mencionar en cuanto a la definición de procedimientos es el uso del correo electrónico institucional, como un medio de comunicación para evitar los memorándum en papel. En primer lugar se utiliza por ser un medio más ágil que no tenga que implicar mayor tiempo de las personas, además por cuestiones de ecología y como respaldo de información:

“Para evitar los memorandos que se pierden y el uso del papel como ecología y el que tenga que venir a tu oficina a traerte el papelito y se los tengas que firmar de recibido la copia, es más fácil por mail”. (Coord.)

Por lo anterior, se hace evidente la poca claridad que existe en los procedimientos y criterios de uso de la agenda, ya que al igual que los directivos para la coordinadora queda claro que existen empalmes e imprevistos que se deben solventar y que no es claro cómo debe hacerse.

Parece que por la misma cotidianidad y familiaridad con el uso de la agenda, ella da por hecho ciertos mecanismos de comunicación, que no están especificados, y puede ser éste un factor a atender, pues una llamada telefónica no puede acreditarse de recibida. Por otro lado, el utilizar el mail institucional, es uno de los procedimientos que empieza darse a partir de la elaboración del manual y el cual sí está explícito.

Ahora bien la coordinadora recalca, que hay una diferencia con las personas que no conocen la herramienta, ya que son éstas las que dificultan el trabajo; contrario a lo que mencionaron los directivos respecto a conocer la herramienta, pues ellos no hacen referencia a que estos tropiezos surgen por aquellas personas que no tienen conocimiento del instrumento.

2.8.2.2 Manual de uso de la agenda

Tener instrumentos oficiales que aclaren los procedimientos para la coordinadora es una de las principales razones de hacer un manual de uso:

“Me gusta institucionalizar los procesos que hago, que queden como por escrito”.
(Coord.)

Justifica la importancia de la existencia del manual para dar claridad a la comunidad educativa y definir los procedimientos, éstas son algunas de sus expresiones en la entrevista:

“Cómo avisar para el uso de la agenda”(Coord.)

“Voy a tratar de hacer un manual para que ustedes sepan cómo funciona”(Coord.)

“Me cansé tres años de yo no sabía”.(Coord.)

Contar con herramientas que sean establecidas institucionalmente es la mayor justificación para hacer un manual, y que pudiera dar a conocer los procedimientos para no seguir entorpeciendo la herramienta de la agenda.

Tener información sobre los procedimientos para el uso de la agenda, es la utilidad del manual que expresa la coordinadora:

“Cómo avisar para el uso de la agenda y ahí fue donde tratamos de hacer un manualito donde les decíamos, es muy sencillo, tienen que mandar un mail, ya cuando el evento está programado, semi autorizado a las dos personas encargadas de agenda y al coordinador de servicios internos” (Coord.)

No obstante la mayor utilidad del manual, por parte de la coordinadora radica en las personas que lo conocen, lo leyeron y lo practican:

“Que la poca gente que lo leyó sepa cómo realizar el proceso para solicitar eventos, mobiliario y requerimientos y todo.” (Coord.)

Y destaca que con insistencia y un manual mejor elaborado debería ser una herramienta utilizada por todos:

“O sea se van haciendo mejor las cosas y yo quisiera que esto llegara a ser así como en automático para toda la gente”. (Coord.)

Para la coordinadora, la utilidad del manual no radica en la información que éste contiene, porque como lo expresa en puntos anteriores, sabe que la información contenida no es completa y clara, por lo cual enuncia que deberá mejorarse e incitar a su uso.

Concibe la utilidad, en aquellas personas que lo han hecho significativo en su labor rutinaria, esto es con la minoría, ya que de los directivos sólo 1 mencionó que lo dio a conocer a todo su equipo; lo cual hace evidente una discordancia entre lo que sucede en la práctica cotidiana y el objetivo del funcionamiento del manual, como instrumento de operación para la organización de la institución.

2.8.2.3 Difusión del manual

Por último en cuanto a la difusión, la coordinadora pidió en el consejo ampliado dieran a conocer el manual a todo el personal:

“Entonces ahí les dije voy a tratar de hacer un manual para que ustedes sepan cómo funciona y a través de sus medios de comunicación de cada sección les hagan llegar a toda la gente que hay una agenda que se maneja y cómo se maneja y fue una cosa que se hizo bastante rápido que alguna gente leyó y alguna no”. (Coord.)

Pero reconoce que no todas las personas saben utilizarlo y ve como factor clave la falta de difusión:

“Porque no toda la gente lo conoce, falta de comunicación en que la gente conozca el manual o cómo los directores le hacen llegar a su gente, o como a ti no te lo explico porque tu no vas a pedir, pero luego resulta que tú sí necesitaste pedir y no sabes cómo.”(Coord.)

Considera que el manual está hecho para todo el personal, por lo cual sería importante difundirlo:

“El manual si va a dirigido para toda la población, sí porque, cualquier maestro podría tener necesidad de agendar, porque va a tener un evento de algo, independientemente de su salón de clases” (Coord.)

“Lo sensacional en el reglamento del uso de agenda sería implementar que todas las personas que en algún momento pudieran tener relación con la agenda sepan cómo funciona, sepan los mails de la gente que se les tiene que mandar y todo” (Coord.)

Para la coordinadora es importante que todo el personal conozca la existencia de un manual para usar los recursos comunes del colegio, y que en dado caso de necesitarlo pueda acceder a él. Identifica que por desgracia no se ha dado a conocer por parte de los directivos como ella lo pidió y éste ha sido un factor importante para que la agenda no se utilice adecuadamente.

La visión de la coordinación de la agenda en cuanto al impacto, tiene que ver con la distribución de los recursos y cómo las diferentes necesidades se deben planear y organizar para darle un servicio benéfico a las secciones. También destaca por la experiencia, que no existen procedimientos, ni referentes claros y que las personas que no conocen los procedimientos que ya existen, y requieren hacer uso de espacios, pueden impactar no tan positivamente para los movimientos que se deben hacer en agenda.

Al tener a su cargo desde hace varios años la herramienta institucional y por su práctica, conoce de las dificultades que conlleva no tener definidos y aclarados para todos los procedimientos y criterios para utilizar los espacios y recursos de la Institución por medio de la agenda u otras instancias. Y reconoce que es algo en lo que se debe trabajar *“ha ido mejorando pero no tiene claridad total y tendría que haber como más cambios en eso”*.

Al reconocer que había falta de claridad de cómo se deben seguir los procedimientos, utilizar el instrumento del manual parece ser una vía para clarificar lineamientos del uso de la agenda. Sin embargo hace referencia a una mejora del mismo, en cuanto a estructura, contenido y acuerdos, pero además de la importancia de que pueda ser socializado y conocido por todo aquel que tenga algún requerimiento. Queda claro que para una institución tan grande con diversidad de necesidades, instrumentos como el manual son de mucha ayuda, pues permiten dar orden y estructura en la organización.

Reconoce que las personas que conocen el manual saben cómo utilizar la agenda institucional. Al ser una de las principales personas que manejan la agenda, puede dar cuenta de que el manual es un instrumento que puede y debe mejorarse y socializarse para que sea una herramienta eficiente en el colegio.

El cambio cultural se da a largo plazo, en ocasiones es difícil en una población tan grande implementar las estrategias y procedimientos bien asentados, pero no es imposible, como lo menciona la misma coordinadora “o sea

como antes la gente no utilizaba sus correos institucionales creo que ahora más del 70% los usa entonces eso genera, o sea se van haciendo mejor las cosas”.

La falta de conocimiento del manual es un impedimento para que la agenda se utilice apropiadamente, pues como lo menciona la coordinadora, el canal que se utilizó para eso fueron los directivos y parece por palabras de la misma, que no todos han tenido la iniciativa de compartirlo con su colaboradores. El que todo el personal pueda tener conocimiento de este tipo de herramientas sería benéfico para un trabajo más eficiente.

2.8.3 Cuestionario aplicado a asistentes:

Se enviaron ocho instrumentos, de los cuales se tuvo respuesta inmediata de cinco personas, sin embargo un instrumento se anuló porque las respuestas iban dirigidas a otro aspecto fuera del objeto de estudio (a la agenda - calendario escolar).

2.8.3.1 Impacto de la agenda

Sobre la categoría del impacto, los asistentes reconocen la importancia de la agenda en que les permite conocer y estar enterados de las actividades que se realizan en la Institución. Algunas de las afirmaciones que expresan esta percepción son:

“Pues como lo mencioné me ayuda a conocer qué otras instancias del colegio tienen utilizado qué espacio” (Asis. 1)

“Tener información oportuna, ya que el área de recepción resulta afectada cuando no la actualizan” (Asis. 2)

“Impacta de forma directa pues es el sitio donde se deposita la información de todas las áreas y secciones” (Asis. 4)

Por otro lado, consideran que la agenda es un mecanismo que manifiesta la organización y planeación de su sección, pues les permite prever qué

requerimientos serán necesarios para llevar a cabo sus actividades pues expresan:

“Y en función de eso planear o reestructurar las actividades de la sección”. (Asís 1).

“Positivamente, ya que permite llevar el orden y enterar de fechas, horarios, lugares y materiales” (Asís. 3)

Destacan también, que la agenda es importante porque les ayuda a anticipar las actividades que se realizarán en las diversas secciones y en toda la institución y de esta manera ubicar qué recursos están disponibles para utilizarse:

“Es básica la agenda para el uso adecuado de recursos y espacios, ha sido lo más claro que conozco hasta ahora para poder funcionar con un colegio tan grande” (Asís 1)

“Nos sirve para confirmar alguna fecha que destinamos para algún evento si no tenemos la información a la mano o bien, para saber si está disponible la fecha y/o área.” (Asís 3)

“Solicitar algo y que nadie más lo pueda hacer, garantizando así un uso coordinado de los espacios y recursos.” (Asís 4)

La agenda impacta positivamente en la realización de su trabajo, es utilizado como un recurso de organización y planificación de sus actividades así como de los recursos de la institución.

2.8.3.2 Manual de uso de la agenda

Por lo que se refiere al manual de uso de la agenda, en la categoría de justificación, los resultados son los siguientes:

Para las asistentes, es importante que exista un instrumento como el manual de uso porque, define los procedimientos a seguir para utilizar los recursos de la Institución. Las siguientes son algunas de las evidencias que expresaron al preguntarles sobre por qué creen que era importante la existencia del manual:

“Es el procedimiento que nos indica los pasos a seguir para llevar a cabo nuestra petición.” (Asis. 2)

“Para poder homologar el procedimiento y evitar problemas de comunicación.” (Asis. 1)

Facilitar el trabajo es una apreciación sobre la existencia del manual para uso de la agenda, ya que las asistentes así lo expresan abiertamente:

“Incluso para facilitar el trabajo de la sección que solicita el servicio” (Asis. 1)

“Trabajamos en un colegio muy grande, donde existe la necesidad de organizarnos de forma clara. La existencia de instrumentos que nos permitan hacerlo, es fundamental” (Asis. 4)

Definir procedimientos y facilitar el trabajo son las mayores justificaciones, por parte de las asistentes, de la existencia del manual. En este mismo rubro, la percepción de las asistentes en cuanto a la utilidad de la existencia del manual, refieren una constante sobre la claridad que les proporciona al reseñar algunos pasos a seguir para que se lleven a cabo las diferentes actividades desde su área o sección:

“Me da claridad de lo que solicito y de lo que no he solicitado.” (Asis. 1)

“Conocer los canales de comunicación y los mecanismos para solicitar espacios y apoyo en logística, así como los autos, etc...” (Asis. 4)

Sobre si los procedimientos clarifican formas y medios para hacer requerimientos, manifiestan que les permite conocer a quién deben dirigirse en qué momento.

“Conocer de manera certera a quien dirigirse” (Asis 3)

“Si hubiera un problema a quién dirigirme exactamente para solucionarlo.” (Asis 1)

El beneficio de conocer los procedimientos, es la mayor utilidad que perciben las asistentes del manual, ya que les ayuda a saber a quién dirigirse y

en qué momento, aunque no manifiestan si los procedimientos son claros, con profundidad en las instrucciones, etc.

Tienen una percepción positiva de la agenda, como una herramienta de planeación, organización y difusión de información. Además la señalan como un elemento de distribución de recursos oportuno, para un colegio tan grande. Parece que, por ser las principales operarias de esta herramienta, reconocen las bondades que les permiten estar en contacto con información actualizada y de esta manera prever y planificar sus actividades.

El manual facilita el trabajo desde la percepción de las asistentes porque en él se expresan los lineamientos que se deben seguir para utilizar los recursos del colegio. El instrumento define procedimientos de forma muy sencilla, lo cual ayuda a dar cierto orden para que la agenda institucional funcione sin ocasionar tropiezos con otras actividades. Por lo cual ven el manual como una plataforma para la agenda, pues por medio de lo que éste plantea (aunque muy conciso) da una orientación y base a seguir.

El hecho de que utilicen constantemente en su área de trabajo la agenda institucional y conozcan el manual, favorece la realización de los procedimientos adecuadamente, lo cual es propicio para la planeación, distribución de recursos y poder solucionar las dificultades en las actividades y eventos de su área o sección. Sin embargo, como lo refieren, es importante no ocasionar tropiezos ya que en ocasiones el resto de la comunidad educativa (docentes, alumnos, otros administrativos, que llegan a tener necesidad de espacios, recursos, organización de eventos, etc.) no conoce los lineamientos al no ser los principales usuarios, exigen soluciones y respuestas que no está previstas en cómo se deben manejar o acordar.

Ya que, cuando lo requieren, no saben que son las asistentes la vía de comunicación y a quienes se pueden acercar (pues el manual tampoco lo especifica), para hacer requerimientos y es entonces cuando suceden en la

práctica cotidiana de quienes llevan la agenda algunas confusiones o poca claridad.

Recapitulando, la Institución es muy grande y con diversidad de exigencias. Por lo cual, en la visión general, la agenda es un medio de planeación y organización de las diferentes secciones y áreas en la realización de sus actividades; lo definen como un instrumento valioso para la distribución de espacios y recursos.

Tener información completa y oportuna plasmada en la agenda permite hacer un uso adecuado de ésta. Sin embargo, para ello es necesario que todos le den el valor y el mismo significado e importancia a la herramienta y cómo puede beneficiar su adecuado uso.

Contar con instrumentos que establezcan formas de conducirse en la Institución es una ventaja, el manual de uso de la agenda da cierta claridad de cómo se lleva a cabo ésta. Los informantes destacan que es de mucha utilidad porque define procedimientos, evita malos entendidos y que las vías de comunicación sean las adecuadas, de tal manera que se puedan realizar las actividades en un clima laboral favorable que es una de las grandes constantes en los informantes. A pesar de lo anterior, no se encontraron evidencias de si los procedimientos son claros, y qué tanto son favorables para el uso de la agenda.

Existe, por lo tanto, una contradicción y foco a atender, al poder dar claridad en los procedimientos y criterios de uso de la agenda, explicitándolos en el manual y después poder socializarlo para que sea una herramienta para todo el personal.

2.9 Descripción y análisis de resultados:

Por lo que se refiere al rubro de la agenda, a continuación se explicitan los hallazgos producidos.

2.9.1 El impacto de la agenda Institucional:

Para las asistentes la función de la agenda, es utilizarla como una herramienta de planeación, organización y un medio de difusión. Por su parte, los directivos coinciden con esta visión, agregando el factor de que la información no solamente sea de difusión sino que su contenido sea completo porque a partir de ésta se puede organizar y prever las diferentes actividades. En cuanto a la coordinadora, concuerda que esta herramienta permite la organización y coordinación de los recursos para poder dar un servicio eficiente a las diferentes necesidades.

La percepción de un impacto negativo por parte de los directivos respecto de las diferentes necesidades, es en cuanto a la cantidad de actividades y eventos. La coordinadora sin embargo, difiere en esta categoría de impacto de forma adversa, ya que visualiza que las personas que no conocen los procedimientos, marcan la diferencia en los movimientos que se deben hacer a la agenda.

En el análisis del manual de uso de la agenda, reflejó que no explicita por qué se deben seguir ciertos lineamientos y cómo impacta para la institución utilizar adecuadamente esta herramienta.

Por lo anterior, los informantes encuentran favorable la función de la agenda para organizar de manera justa los recursos existentes en el en la institución.

No obstante, la funcionalidad óptima de la herramienta radica en que no es utilizada adecuadamente por aquellas personas que no la conocen, pues los directivos como se mencionó anteriormente no le han compartido a sus equipos de trabajo, de ahí los ajustes, movimientos, empalmes, confusiones que se generan y deben resolverse.

2.9.2 Claridad de criterios y procedimientos:

A pesar de la percepción positiva sobre cómo impacta la agenda en la Institución, ni las asistentes, ni los directivos, mencionaron la falta de claridad en los criterios, aunque si su preocupación por la excesiva cantidad de eventos y cómo esto puede provocar tropiezos, malos entendidos o ambiente poco favorable. Para la coordinadora está claro que no existen criterios bien establecidos y solo la cuestión del tiempo, es la que hace la diferencia para el uso de la agenda. Un factor que tampoco es explícito, es la jerarquía o rango de quién solicite.

El manual de uso intenta clarificar un poco cómo utilizar la agenda, pero no está ni siquiera especificado esta cuestión de quien solicite primero será el criterio principal, lo que menciona al respecto del tiempo es lo siguiente:

“Por favor de la manera más atenta les pedimos que manden los requerimientos, con el mayor tiempo posible y que sepan que por lo menos tendrán que estar en agenda 24 horas antes. No es una necesidad ya que nuestros compañeros de servicios generales, checan desde un día antes y todos los días a las 7:00 am las actividades para programar sus actividades y si agendamos algo a media mañana para ese mismo día, se corre el riesgo de que ya no lo tengan registrado. De igual forma ojalá que cuando son para el siguiente día pueda ser antes de las 3:00 pm ya que después de esta hora no tenemos acceso al correo.”
(Manual de uso de la agenda; 2012)

En cuanto a la claridad de procedimientos, aunque tanto asistentes como directivos, mencionan que el manual da claridad, hacen evidente que hay imprevistos o modificaciones que se deben realizar y que el manual no aporta esa información, ni precisión; la coordinadora afirma que no están claramente establecidos, y que esto se presta a mucha confusión, pues dependen diversos espacios de instancias diferentes. Ella misma hace referencia a un procedimiento por medio de una llamada telefónica que no aparece en el manual.

En cuanto al análisis del manual, sobre la definición de procedimientos se describen de forma breve e incompleta, no hace referencia en cada caso o espacio en cuanto a los cómo, dónde y a quién deben dirigirse. Rodríguez (2002: 110) en su libro *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, hace referencia de esto

“...deberán presentar por escrito, de manera narrativa y secuencial, cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, con qué, dónde y en qué tiempo se llevan a cabo, e indicando las unidades administrativas responsables de la ejecución”.

Un procedimiento especificado en el manual es el uso del correo Institucional que ha venido funcionando mayormente este ciclo escolar, sólo la coordinadora lo menciona como acierto.

A continuación se detallan los resultados en el rubro del manual de uso de la agenda.

2.9.3 Justificación del manual:

La razón de ser principal de la existencia de un manual, es para dar a conocer los lineamientos y procedimientos que se deben seguir, “Es muy importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un documento (manual). Éste viene a ser una guía del trabajo que resultará muy valiosa.” (Rodríguez; 2002:100)

Lo revelado por parte de los sujetos informantes, tanto asistentes como directivos, en cuanto a la existencia del manual para el uso de la agenda, es que define procedimientos. Además hacen referencia a que utilizar este tipo de instrumentos, ponen en contexto las líneas de acción o pautas a seguir en un colegio que es tan amplio y con variedad de actividades y eventos. Sin embargo, no hacen una referencia a criterios claros cuando surgen imprevistos o necesidades que permitan facilitar y agilizar el trabajo.

En cuanto a la percepción de la coordinadora, elaborar un manual es principalmente para establecer a nivel institucional lo que se realiza, reconoce que por la falta de claridad antes de la existencia del manual, fue necesario elaborarlo, y coincide en que la magnitud de la institución y el gran conjunto de actividades sin tener algunos lineamientos claros ocasionan disputas y conflictos laborales.

2.9.4 Utilidad del manual:

En cuanto a la utilidad del manual, es la claridad en la definición de procedimientos desde la perspectiva de las asistentes y los directivos su mayor valor, pues es una herramienta que les permite saber los cómo y a quién se deben dirigir, ellos están familiarizados con el instrumento lo conocen y utilizan. Desde la visión de la coordinadora, esa es la mayor utilidad, que quiénes saben de la existencia del manual y lo han leído, lo practican.

Contrario a las apreciaciones anteriores, con la revisión del manual, se pudo observar que éste tiene deficiencias en la claridad de la redacción pues utiliza un lenguaje coloquial, está escrito en primera persona y es repetitivo lo cual se presta a confusión y poca precisión.

Describe puntos que están incompletos y poco específicos al no relatar en qué consiste el procedimiento, cuándo debe de realizarse, cómo, en dónde y en qué tiempos, por ejemplo:

“Para realizar un evento en el auditorio: El procedimiento es el anterior, después de haber revisado que no exista evento en el auditorio” otro ejemplo es “Se tendrán que mandar los requerimientos por mail, de la misma manera y a las mismas personas que lo anterior.”

Lo anterior se contrapone con lo que define el autor “La función del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.” (Rodríguez; 2002: 101)

En el caso del manual existente, no se añade la información específica para cada actividad o evento, tampoco se describe de forma secuencial y narrativa cada procedimiento.

A pesar del conocimiento de varias personas del uso del manual, aún falta completar información pertinente, pues existen confusiones de cuáles son los criterios prioritarios para agendar, cuáles son las líneas de comunicación adecuadas para cada evento de acuerdo a sus necesidades y características. De voz de la coordinadora: “En el manual ayudaría que existiera como un anexo, en donde dijera, para utilizar este lugar, los pasos son éstos, porque siempre son diferentes”. El manual debe ser una herramienta con un lenguaje explícito (común) y claro sobre los procesos y espacios para todos.

Por otra parte, los directivos hacen hincapié en la necesidad de tener instrumentos que definan y den claridad para tener un orden y estructura con el resto de las secciones, sin embargo no encuentran relación con que la mayor parte de los tropiezos y re ajustes en la distribución de la agenda, se debe al personal que no tiene la misma claridad y que ellos tampoco le han dado una validez al instrumento.

2.9.5 Difusión del manual:

A pesar de que la invitación por parte de la coordinadora para que todos los directivos compartieran el manual con las personas que tienen a cargo en su sección o área, el material no ha sido comunicado, lo cual en la cotidianidad ocasiona colisiones y re ajustes que provocan que la agenda no funcione como un medio de planeación y organización, sino al contrario como una saturación y empalme de actividades que es justamente lo que más preocupa a los directivos.

Es contradictorio, el discurso de que el instrumento se pensó para facilitar y agilizar procesos por parte de la coordinadora a como lo comparten las direcciones, pues sólo un 25 % declaró haberlo compartido y socializado.

Por lo anterior, los resultados encontrados a partir del análisis son:

- Las asistentes conocen, practican, utilizan tanto la agenda como el manual y realizan los procedimientos cómo ahí se marcan. Por lo tanto ellas no son evidencia de por qué no se utiliza la agenda, ya que ellas sí lo llevan a la práctica.
- La funcionalidad de la agenda institucional se ve entorpecida por aquellas personas que no conocen la herramienta y no conocen los procedimientos, de ahí la necesidad de realizar movimientos y ajustes, que provocan empalmes y desconciertos.
- Ante los tropiezos e imprevistos que surgen, el manual del uso de la agenda no proporciona procedimientos y claridad de acuerdos ante ello. Por su parte la coordinadora afirma que no están claros los criterios para cuando ocurren este tipo de contratiempos.
- Los directivos no visualizan el manual como un instrumento que permita facilitar el trabajo para toda la población, lo ven desde su trinchera, para conocer los procedimientos únicamente. En el discurso expresan que es un instrumento para todos, pero en realidad un porcentaje significativo no tienen interés de difundirlo. Y existe personal que tiene necesidad de hacer requerimientos y no sabe que existe una agenda institucional y un manual para su uso para la organización.
- Por lo anterior, los directivos, no encuentran relación entre la información contenida del manual, y los obstáculos y discrepancias que se tienen en el día a día, al no tener establecidos los procedimientos totalmente, así como los criterios.
- Al no tener criterios claros y procedimientos bien definidos, se presta a improvisar sobre los lineamientos, ya que sigue habiendo confusión y en ocasiones permisividad, al no haber establecimiento de líneas y acuerdos concretos de uso.

2.10 Definición del problema a intervenir:

A partir del análisis se identificó que hay una diferencia conceptual sobre el uso de la agenda como un mecanismo de organización Institucional entre los directivos, la coordinación de la agenda y las asistentes. Esta diferencia se relaciona con que no existe un significado compartido acerca de la importancia de ésta, cuál es su función y cómo debería facilitar el trabajo en la organización de la institución.

Las causas o factores que inciden en la existencia de este problema están relacionadas con el hecho de que no hay acuerdos claros en relación al uso de los espacios, función que desde una de las instancias debe cumplir la agenda. En este sentido, existe un manual para el uso de la agenda el cual se redactó de forma unilateral, sin un trabajo colegiado y consensuado el cual no ha resuelto el problema del uso de este instrumento como un proceso que debería favorecer a la organización.

Por otro lado, el manual no especifica de forma clara y pertinente los criterios y procedimientos que se deberían seguir para facilitar el uso de los espacios institucionales. Además la poca importancia que los directivos le otorgan se refleja en la escasa comunicación y difusión del manual por parte de toda la comunidad educativa.

Establecer procedimientos y criterios en un colegio tan grande es llegar a acuerdos y cambios estratégicos, mover estructuras que tienen demasiado tiempo llevándose a cabo sin cuestionarse o sin pensarse diferentes, es ir creando una cultura organizacional. Para muchas personas, esto puede parecer burocrático y no tanto un medio de agilidad y facilidad de trabajo.

Por todo lo anterior, se considera importante que el equipo directivo valore, signifique y establezca acuerdos y consensos sobre la herramienta de la agenda, lo cual favorezca a un cambio en la estructura y la organización de la institución.

Añadido a esto, se debe considerar retomar la experiencia y conocimiento de los usuarios quienes son los principales operativos de la herramienta y pueden valorar desde la práctica cotidiana, cómo y en qué debe mejorarse para favorecer líneas de comunicación claras, procedimientos precisos y utilización eficiente de la agenda.

En este sentido, el objeto de intervención es la construcción de referentes comunes que permitan el uso de la agenda como un mecanismo de organización eficiente en la institución.

CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Es de suma importancia la revisión bibliográfica pues permite tener marcos de referencia de investigaciones o aportaciones de diversos autores que puedan dar luz y orientación de lo que se busca intervenir.

Presentar los referentes teóricos tanto del problema que se diagnosticó, como los elementos bibliográficos que fueron base para la intervención es la principal finalidad de este capítulo.

Se compone de tres apartados: Organización escolar, Gestión directiva y Trabajo de referentes comunes, que son las temáticas fundamentales que brindaron la base para comprender desde donde se situaba la problemática y cómo debía abordarse en la intervención.

Para entender mejor la problemática, se aborda el tema de Organización escolar, en donde se profundiza sobre las características de ésta con diferentes posturas y autores, los ámbitos de los centros escolares lo cual permitió situar la problemática; así como el ideal según los estadios de la organización a dónde se pretendía llegar con la intervención.

El segundo apartado de Gestión directiva, presenta de forma general lo que se concibe por esto, las dimensiones que la componen; así como la relevancia de una gestión ética. Además los componentes del liderazgo y la innovación dentro de la gestión y particularmente para la realización de la intervención.

Finalmente se presentan las metodologías utilizadas en la intervención para el trabajo de referentes comunes.

3.1 Organización escolar

La organización constituye el marco de actuación en las instituciones educativas, de ahí que es fundamental reconocerla, analizarla y reflexionarla para buscar la calidad educativa.

No existe aún un concepto único y definido sobre la organización escolar, se ha buscado por medio de otras disciplinas aplicar las formas de organización, por ejemplo desde la administración o la sociología que han dado marco y referencia de actuación en los centros educativos.

Sin embargo, con los estudios realizados sobre este tema, resaltan componentes importantes de la organización escolar, principalmente que es conjunto de actores que tienen diferentes perspectivas y formas de proceder y que se aglomeran en un mismo lugar:

“La situación de las organizaciones suele ser diferente aunque nos movamos en un mismo contexto sociocultural. La incidencia que tiene el entorno, la especial manera como se relacionan sus componentes, la acción diferenciada de la dirección, la forma como se aplica el proceso organizativo, la propia historia institucional y sus inquietudes en relación con la mejora, configuran diferencias y dan una personalidad única y particular a cada institución”. (Gairín; 2000: 34)

Por lo cual la Institución escolar debe tomar en cuenta que su organización será el reflejo de la acción, de lo que los diversos actores realicen ahí.

“Si aceptamos la idea de que son inseparables las personas y la organización, es preciso revisar la creencia común de que existe un cuerpo de teoría y de principios que proporcionan criterios con los que realizar una acción administrativa eficaz en las organizaciones” (Bardisa; 1997: 16)

Los significados e interpretaciones de los diferentes sujetos en su actuar, comprenden interiorizar en la cultura organizativa, lo cual debe ser tomado en cuenta para la creación de líneas de actuación en la marco de la Institución. “La cultura hace, por tanto, referencia a significados, concepciones y prácticas

compartidas que, implícita o explícitamente, denotan normas que guían los significados y modos de hacer de las organizaciones”. (Gairín: 2000; 52).

El mismo autor, Gairín (2000) menciona que tanto la cultura como el aprendizaje en las organizaciones, abarcan procesos cognitivos, emocionales y de actuación.

A pesar de que dos individuos se enfrenten a una situación idéntica, lo que para ellos signifique será distinto. Por lo tanto es necesario tener claro que los significados se construyen de una manera compleja y diferente para cada persona.

“La construcción del significado implica la posibilidad de situar adecuadamente las cosas, los estados, las acciones, etc. en los contextos culturales de la realidad de cara a conocer qué son. Los significados están «en la mente», pero su origen se sitúa en la cultura, lo cual asegura su negociación y, en último término, la comunicación” (Vila; 1998:56)

Por su parte Pérez Gómez (2009) postula, que el ser humano individual y colectivamente construye significados, que son representaciones mentales, subjetivas de la realidad en todas sus manifestaciones. El progreso del conocimiento implica la ruptura con los significados establecidos, el cuestionamiento de las representaciones mentales, ideas, costumbres y valores de la propia cultura y la apertura a otras interpretaciones y posibilidades, lo cual es clave del desarrollo del conocimiento.

Al ser la organización escolar tan subjetiva por su misma complejidad, significados e interpretaciones, es de suma importancia tener una organización escolar definida, pues permite establecer y crear marcos de referencias para toda la comunidad educativa: “La organización escolar establece el marco específico de actuación en la vida de los centros, debiendo analizar, explicar y ayudar a transformar sus realidades. “(Delgado; 2011: 379)

Por lo cual, es importante definir y ordenar la estructura organizativa, de tal manera que sea un trabajo que proyecte sentido a la comunidad, no de forma reglamentaria tanto como colaborativa. “Ordenar y clasificar las diferentes situaciones organizativas que se dan puede tener sentido, siempre y cuando se considere desde la perspectiva descriptiva y no desde la normativa.” (Gairín: 2000: 34).

3.1.1 Ámbitos del centro escolar

Según Serafín Antúnez (1994), la institución educativa es una organización que como se mencionó en el apartado anterior, es un espacio con una realidad compleja, al plantearse variedad de objetivos a lograr, de diferentes índoles que no siempre tienen una exposición y definición concreta.

Ante esta diversidad de los centros escolares, el mismo autor propone cinco ámbitos que aglomeran, de acuerdo a las acciones y objetivos que se deben cumplir en éstos.

Ámbito Curricular. Se refiere a la metodología didáctica, los objetivos planteados para el proceso de enseñanza, la evaluación de estos objetivos y del plan de estudios; la acción formativa que se refiere a los valores, actitudes y hábitos y orientaciones escolares; por último en este ámbito se busca la parte organizativa, trabajo en equipo con profesores, seguimiento de alumnos, comunicación y utilización de los medios materiales.

Ámbito de Gobierno institucional. Se divide en dos interno que busca la participación, toma de decisiones y el seguimiento de acuerdos; y la parte externa, las relaciones con el sistema educativo nacional, relación con otras instituciones, con la misma comunidad en donde está inserto el centro escolar.

Ámbito Administrativo. Se refiere los aspectos financieros, de contabilidad, administración de recursos, mantenimiento e inventario.

Ámbito de Recursos Humanos: Relaciones que se dan dentro del centro, el manejo de conflictos, la negociación ante ellos, regulación de la convivencia, formación, selección y promoción, motivación del equipo, etc.

Ámbito de Servicios: Acciones correspondientes a la orientación de los alumnos, psicopedagogía, transporte, becas, alimentos, etc.

Según esta clasificación del autor y ante el problema detectado, éste recae principalmente en el ámbito administrativo, al tratarse de una herramienta (la agenda) que procura la administración de recursos, inventario de éstos, su utilización y mantenimiento.

Pero también tiene un impacto en el ámbito de gobierno en la perspectiva interna en cuanto a la participación, toma de decisiones y seguimiento de los acuerdos, que no son existentes en la herramienta de la agenda.

3.1.2 Estadios de la organización

El texto de Joaquín Gairín Sallán (2000) *Cambio de cultura y Organizaciones que aprenden*, favorece la comprensión de la organización en las instituciones educativas. Además es pertinente para abordar el tema de establecimientos de criterios y procedimientos organizativos en cuanto a la utilización de la agenda Institucional. El texto analiza tres estadios de la organización basándose en sus principales rasgos y la relación de sus componentes, desde el currículo, los roles, la operatividad de la institución, etc. Los nombra y caracteriza de la siguiente manera:

Estadio I: La organización como marcoestructura del programa de intervención

La organización juega un papel secundario en el proyecto educativo, es decir, puede o no facilitar el desarrollo del mismo. Por lo cual es fácilmente cambiable ya que el proyecto educativo podría darse sin su existencia “El proceso organizativo actúa como soporte a un programa, proporcionando para su desarrollo espacios, tiempos, normativa, recursos humanos u otros

requerimientos; esto es, adecuando los recursos a las tareas asignadas con la pretensión de alcanzar los estándares establecidos”. (Gairín: 2000; 35). Entre las principales características de este estadio es que los planteamientos institucionales están impuestos, predomina la parte individual, los sujetos son pasivos y las normas suelen ser vistas como instrumentos de poder.

Específicamente en la parte operativa Gairín define que las estructuras de funcionamiento son por preceptos decretados, lo cual da poco margen de participación de la comunidad educativa. En cuanto a la utilización de la estructura de recursos, menciona que habitualmente no hay criterios de utilización, el mobiliario y el material son ajenos al proyecto educativo. “Parece imprescindible garantizar en este estadio el que los recursos y medios de la organización existan, estén ordenados y sean de fácil acceso y utilización.” (2000: 65)

Esto tiene relación con el objeto de intervención, ya que entre los factores que se destacaron en el diagnóstico es la falta de criterios establecidos en común para la utilización de la agenda; lo cual da cierta ambigüedad y en ocasiones es difícil tener claridad para emitir un juicio de utilización de espacios y recursos.

Estadio II: La organización como contexto /texto de intervención

Existen planteamientos institucionales explícitos que definen las metas comunes. Lo cual exige una colectividad en cuanto a los compromisos compartidos. Los proyectos que se realizan son asumidos por todos y se sienten partícipes de ello. Un elemento destacable de este tipo de organizaciones es que adquieren el compromiso de ir institucionalizando los cambios planteados.

Lo cual se puede relacionar con la necesidad de que el uso de la agenda sea un elemento compartido y de carácter institucional ya que es una herramienta que da guía a toda la organización. Las implicaciones de este nivel, se caracterizan por planteamientos institucionales consensuados y colaborativos. Las políticas suelen ser defensa de decisiones colectivas, buscando la satisfacción de las personas, lo cual orienta a la organización mediante objetivos inconstantes de

acuerdo a los requerimientos del contexto y la estructura se acomoda y orienta de acuerdo a los actores partícipes. Por lo tanto la organización puede estructurarse por medio de un proyecto común.

Estadio III: La organización que aprende

Es la organización que posibilita el aprendizaje de todos sus colaboradores y además está en búsqueda continua de la transformación de sí misma; su valor principal es el aprendizaje, por medio del desarrollo de las personas y de sus talentos de adquirir nuevas formas de trabajo. Promueve el uso de estrategias tales como la participación, negociación y cooperación, procurando roles distintos a los cotidianos. “Se trata, en definitiva, de sistemas organizativos caracterizados por la capacidad sistemática de aprender de los errores y de institucionalizar los cambios” (Gairín: 2000; 37)

Este estadio promueve la autoevaluación, de tal manera que sea un factor que promueva y dirija al aprendizaje, logrando como menciona Gairín (2000) mayores niveles de creatividad, contextualización, apertura, entre otras características.

Además visualiza los planteamientos educativos como negociados constantemente, colocando el sentido social en sus objetivos; la estructura de sus recursos materiales son medios para interactuar; las normas son instrumentos de negociación y se busca un compromiso con los acuerdos establecidos.

Este sería el estadio ideal, el cual se pretende lograr con la intervención, que la organización aprenda y contribuya a transformar la realidad, evaluando la herramienta de la agenda como un medio de relación recíproca y para el bien del clima laboral, con el establecimiento consensuado de criterios, buscando que sea el proyecto educativo la base de éstos, dejando el estadio I atrás. Y de esta forma institucionalizarlo por medio de un trabajo cooperativo y colegiado como lo marca el estadio II.

3.2 Gestión directiva

Para que la organización escolar se lleve a cabo de una manera eficiente, abordar el término de gestión directiva en educación, permite comprender una globalidad de situaciones, experiencias, dimensiones y complejidades en las cuales está inmersa dicha actividad y que se deben poner en práctica en la institución:

“La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.” (SEJ: 2010: 55).

Por su parte, Pozner (2007) la caracteriza como las actividades que los encargados del hecho educativo dirigen en los centros educativos. Requiere la competencia de embonar los saberes y la acción, la ética y el rendimiento, combinar la política con los procesos administrativos que buscan la mejora continua de la labor educativa, buscando la innovación constante como un proceso invariable.

Por lo cual, la gestión directiva en su complejidad, busca el equilibrio, la acción y concreción para el hecho educativo:

“La gestión de instituciones educativas es un proceso amplio, integral y participativo cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas y que se concreta en la construcción de los proyectos educativos institucionales. Abarca integralmente las acciones administrativas, financieras y pedagógicas, las formas de intervención en el proceso educativo, las relaciones entre los agentes educativos, las formas de interacción de la comunidad con la escuela, en otras palabras múltiples relaciones institucionales expresadas en un sentido integral.” (Chávez, 1995: 293)

3.2.1 Dimensiones de la gestión:

El Modelo de Gestión Estratégica (MGEE) propuesto por la Secretaría de Educación, impulsado desde el 2001 por el *Programa Escuelas de Calidad*, propone cuatro dimensiones para acercarse a la realidad escolar y su modo de gestión. Cada dimensión tiene su propio quehacer y función dentro del hecho educativo, pero a la vez se entretajan y compaginan.

Dimensión Pedagógica - Curricular: Todo lo relacionado con los programas educativos y su desarrollo, desde la planeación, ejecución y evaluación de los contenidos. El enfoque educativo y pedagógico que ofrece la escuela, así las formas y estilos de enseñanza y la formación docente.

Dimensión Organizativa: Considera todas aquellas interrelaciones que se dan entre los actores de la institución educativa; los valores y actitudes que predominan entre ellos. En esta dimensión se toma en cuenta la toma de decisiones, el liderazgo efectivo, el clima de confianza, la autoevaluación, etc.

Dimensión Administrativa: La administración, guía y dosificación de trabajo, que se les da a los recursos tanto humanos como materiales, entendidos éstos no sólo a la cuestión financiera, si no desde la infraestructura del lugar hasta los materiales pedagógicos y tecnológicos con los que cuenta el plantel.

Dimensión de Participación Social: Todo lo relacionado con el sistema educativo nacional, sus reglamentaciones, condiciones, las normativas, etc. Además pretende un trabajo en conjunto de la escuela con la sociedad en donde también haya un impacto, y se vea reflejado un trabajo en conjunto, pueden ser los comités de participación social, o algún servicio a la comunidad.

Particularmente la dimensión administrativa busca facilitar el trabajo de los demás, ésta acompaña y permea en las otras tres dimensiones, ya que tiene la misión de dar estructura, organización y seguimiento, lo cual es necesario y fundamental para facilitar el trabajo de los otros. Es en esta dimensión donde se

sitúa el problema de gestión a intervenir, buscando facilitar una optimización de los recursos y de esta manera favorecer el trabajo de las otras dimensiones.

3.2.2 Gestión ética:

La escuela es un espacio de gestión, que debe llevarse a cabo por medio de una reflexión y acción ética. José María Duart (1999: 96) expresa de lo anterior: “La educación ética desde la organización resulta más eficaz en la transmisión de valores con la medida en que los centros están gestionados éticamente.”

La participación, el diálogo, la reflexión, el trabajo colegiado y cooperativo son acciones que se deben gestionar, proponer e impulsar en la comunidad educativa para que exista una apertura y mayor cohesión con lo que se busca en el hecho educativo. Esto favorecerá a fundamentar un paradigma ético, en el que se busque el consenso y las acciones de sus integrantes. De tal forma que cada persona de la institución pueda compartir, comulgar y lleve a la vida ese paradigma.

“Éste es su nivel básico de ética: la acción. La ética situada en el paradigma de la acción forma parte de todo proceso, de decisión en el seno de las organizaciones. La ética, entendida como actuación organizativa, no tiene por finalidad el cambio en los comportamientos de la organización ni tan sólo el cambio actitudinal de las personas que la forman, sino que tiene como objetivo ayudar a estas personas a tomar decisiones correctas.” (Duart; 1999:98)

El compartir una visión Institucional, es decir, las metas, los valores, las creencias, los significados, es necesario para la eficiencia de la organización, de acuerdo con Serafín Antúnez (1998) en su publicación Claves para la organización de centros escolares, el apostar por la creación de espacios de diálogo y reflexión, propician una organización más favorable.

“Decíamos que un centro escolar que funciona satisfactoriamente es aquel que está atento a las consecuencias del diálogo y de la interacción permanente entre sus propuestas y realizaciones y las exigencias del entorno. Es un proceso de reflexión

en la acción en el que los interlocutores son, por una parte, las personas que forman parte de la organización, entre sí, y, por otra, de la propia organización con el entorno.” (Antúnez; 1998: 23-24)

La gestión ética implica, por lo tanto, la búsqueda en comunidad de hacer el hecho educativo con mayor calidad, de una cohesión y colaboración que impacte en la coherencia. Es decir, se necesitan tener acuerdos y valores compartidos, es necesario que toda la comunidad trabaje hacia un mismo horizonte de tal manera que se desarrolle un aprendizaje organizativo.

Por lo tanto, situarse en la concepción de gestión, desde la visión ética remonta a diferentes perspectivas y significados, desde un conjunto de personas con una finalidad, hasta visualizar instituciones con una estructura definida y una congregación grande de personas.

En ocasiones la gestión escolar se va dando sin tanta claridad y avanza tapando huecos o sencillamente porque la vida y la historia del centro escolar va funcionando. No se hace un alto para evaluar e identificar aquello en lo que se podría mejorar o que resultará de mayor calidad para toda la comunidad educativa. Antunez; (1998) clarifica con el siguiente párrafo:

“Todo centro tiene una estructura de funcionamiento no escrita, pero aceptada en general por todos los miembros, que se ha desarrollado a lo largo de su historia. Sin embargo, la rápida evolución de la sociedad y la incorporación de nuevos elementos al sistema hace necesario objetivar la estructura existente, modificarla en lo necesario y escribir los documentos pertinentes que reflejen los acuerdos de funcionamiento. Esta estructura será, y es necesario tenerlo muy en cuenta, distinta en los distintos centros, más allá de unos aspectos generales establecidos por las normativas, pues es el fruto de la historia de cada centro.” (Antunez; 1998: 10).

Finalmente la realización de la intervención buscaba una gestión ética, por medio de la reflexión, el diálogo, el reconocimiento de significados y la creación de acuerdos y compromisos colaborativos que permitieran tener referentes comunes y compartidos.

3.2.3 Liderazgo

“Para que las instituciones sean eficaces requieren de liderazgo y de gestión fértiles.” (Pozner; 2007:7)

Iniciar este apartado con la afirmación anterior hace referencia a la importancia de llevar a cabo la combinación pertinente de la gestión con un liderazgo que sea impactante para que las Instituciones funcionen de forma eficaz.

La gestión se refiere a la acción, a la toma de decisiones y líneas de trabajo, pero en combinación con el liderazgo la apuesta será por proyectos de mayor calidad. En este sentido, la intervención buscaba en algo muy concreto mover estructuras, resignificar la herramienta de la agenda, cambiar hábitos lo cual requería de un liderazgo y una gestión en la organización institucional.

“En cualquiera de las instancias o niveles en que se ejerza, la gestión que nos interesa es aquella que garantiza decisiones eficaces (es decir que se cumplan) para el mejoramiento de la educación. Es decir, un estilo de gestión que pueda mostrar resultados; un estilo de gestión que conduzca a la institución hacia los objetivos prefijados”. (Aguerrondo; 1996:13).

Para la intervención fue de suma importancia por no tener un cargo directivo, ni una función de mando alta, que la ejecutora de la intervención partiera de un concepto de liderazgo que pudiera ser referencia a lo que se pretendía con el objeto de intervención, por lo cual se tomó la definición de María del Pilar Pozner que menciona en *Directivos docentes: liderazgo y gestión de instituciones educativas* (2007:6)

“El liderazgo puede definirse como el conjunto de prácticas, procesos y acciones tendientes a orientar en las organizaciones a las personas y a los equipos en un rumbo compartido para lograr los horizontes de mejora y realización que se proponen, por medios no coercitivos.”

El liderazgo debe ser entendido como una forma de actuación en donde se involucre a la comunidad educativa, motivarlos para que realicen más de allá de lo

cotidiano, elevando la capacidad de un trabajo compartido en el cual se verán los resultados como un conjunto de logros. El liderazgo busca involucrar, por lo tanto no se puede pensar en toma de decisiones unilaterales, sin un trabajo en equipo y en donde todos los involucrados logren ver que su visión, su trabajo y sus acciones impactan al resto de la población.

Vila, (1998) afirma que para que se dé la construcción de los significados, debe existir una motivación o interés por lo nuevo. De ahí que en la intervención se propuso como una primera fase, la sensibilización, el reconocimiento de la existencia de una problemática que impacta en el trabajo de todos y por tal motivo es de interés. “Por mucha significatividad lógica y psicológica, dicho aprendiz no construirá ningún nuevo significado en relación con el nuevo objeto de aprendizaje.” (Vila: 1998: 72)

Para que haya construcción de significado entonces debe haber una conexión entre lo que se concibe, con la percepción de una utilidad de aquello que se va a modificar a partir de lo ya establecido.

Para ello, el líder transformacional busca vincular una visión para la organización, transmitirla al resto del equipo y conseguir que la hagan propia, de tal manera que se comprometan. Debe reconocer y desarrollar en los miembros de la Institución sus capacidades, actitudes, así como transformar las ambigüedades, actitudes y emociones no benéficas, de tal forma que influya en la cultura organizacional, Salazar (2006: 5) menciona: “no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.”

El liderazgo transformacional es pues, un referente importante para impactar en las acciones de cambio, ya que al llevarse a cabo también se está buscando que el resto de los sujetos sean líderes, desde la posición y encargo en el que se encuentren.

Desde donde se realizó la intervención, fue importante reconocer el liderazgo desde la propia función, para así establecer una visión del proyecto que

impactara en la organización, reconocer y valorar en los diferentes sujetos participantes su quehacer, su propio liderazgo para que el trabajo cooperativo que se planteó en el plan de acción, diera fruto en un consenso. Bolívar (1997:14) lo resume así: “entender el liderazgo como una función que puede ser ejercida por cualquier miembro, más que como un conjunto de responsabilidades reservadas a un individuo, encontrar modos que faciliten el consenso sin implicar nunca impedir el pensamiento crítico”.

3.2.4 Innovación Educativa

Es pertinente abordar el concepto de innovación educativa para enmarcar el proyecto de intervención, pues no todo cambio o intención de mejora resulta innovador.

Una innovación educativa se entiende como aquel proceso que aporta algo nuevo o diferente al espacio concreto donde se lleva a cabo. (Ríos: 2008). Esto quiere decir, que para que sea novedoso parte de una necesidad real y específica del contexto y busca generar una mejora de una situación en particular. Pero además para que el proceso de mejora resulte innovador, deberá ser intencionado y organizado, de tal forma que implique un proceso creativo con espacios ya existentes, como lo son el colegiado o con la creación de equipos de trabajo, como el cooperativo.

En ocasiones se confunde la innovación con algo nuevo, sin embargo pocas veces se logra intencionar algo que no existe o no haya sido ya un referente para un trabajo de mejora, la diferencia radica en cómo se utiliza lo ya existente o conocido en circunstancias desconocidas, con objetivos distintos, con una organización de recursos nueva, que en su combinación permitan llegar a solventar la problemática.

Por lo tanto, la innovación educativa busca por medio de procedimientos ordenados, deliberar variaciones pertinentes para la mejora educativa, Rimari (s/f) cita a Cañal De León (2002: 11- 12) en su definición de innovación educativa como “Conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizadas,

mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes”.

3.2.4.1 Implicaciones de la Innovación Educativa

Para lograr la innovación educativa habrá que considerarse algunos aspectos que la comprenden, por ejemplo que busca una transformación y cambio significativo de la problemática, modificando estructuras y significados existentes, impactando tanto de forma individual, grupal y en la generalidad institucional. Ríos (2008: 21) comparte al respecto:

“Este proceso supone la generación de elementos, estrategias e intervenciones capaces de propiciar la resignificación de la realidad escolar, lo que implica un camino más arduo, ya que se requiere no sólo la comprensión de ésta, sino también la toma de conciencia respecto a las estructuras que sostienen el entramado social y la desmitificación constructiva de éstas”.

Un elemento importante que ya se mencionó es la diferenciación de lo nuevo con lo innovador, ya que la innovación busca generar movimientos que impliquen nuevas formas de relación con el objeto de estudio, así como procedimientos que vayan generando cambios en las Instituciones como lo define Ríos (2008) lo que se busca es establecer formas nuevas de trabajo que se conecten o fusionen para propagar y fortalecer una cultura innovadora en los espacios educativos.

La intencionalidad y planificación de la innovación son factores determinantes para generarla, ya que al buscar significados compartidos y modificar estructuras existentes, se deberá buscar las mejores tácticas para lograrlo “Obviamente la planificación es una estrategia que ayuda a hacer consciente el cambio que se pretende y contribuye a optimizar el proceso” (Rimari s/f : 6).

Una última implicación, que es de suma importancia es la construcción social y participación de los sujetos; ya que en la medida que se sientan

participes, motivados e involucrados, se logrará un sentido compartido, como ya se mencionó en el apartado de liderazgo.

“La participación de diversos sujetos en la construcción social de la propuesta de innovación se considera un factor fundamental, especialmente, porque éste se asume como un proceso inacabado en el que confluyen las experiencias prácticas y de contexto, más las subjetividades de los diversos actores (participantes o receptores de la innovación) en un permanente diálogo intersubjetivo, no sólo entre ellos, sino también entre éstos y su relación con el entorno.” (Ríos; 2008: 21)

El gestor educativo es una pieza clave para que las implicaciones anteriores estén presentes y se lleven a cabo en el proceso de innovación; su papel de líder transformacional que busca la participación y colaboración de los participantes es un componente fundamental para el éxito. “Las experiencias de cambios, deliberados y planificados, desarrolladas bajo la perspectiva de las escuelas eficaces, muestran que las innovaciones aisladas no modifican la cultura escolar, solo el trabajo en equipo ha demostrado tener posibilidades de cambiarla.” (Ríos; 2008: 42)

3.2.4.2 Innovación desde el campo de organización

El proyecto de intervención recae en la innovación organizacional, ya que se pretendió construir un significado compartido de un instrumento que facilita la operación de la Institución como lo es la agenda.

“A primera vista, pueden parecer administrativos, sin embargo, la innovación en este plano es necesaria y sumamente útil, porque está llamada a generar las condiciones laborales, materiales y programáticas de base para la generación de estrategias que impacten directamente en los procesos pedagógicos propiamente tal.” (Ríos: 71)

Este tipo de innovación organizativa menciona Ríos, (2008) busca optimizar su organización, ambiente laboral y las prácticas institucionales además pretende avanzar en los estadios de la organización como lo postula Gairín (2000) en el texto *Cambio de cultura y Organizaciones que aprenden*.

Ante la realidad de la Institución de no encontrar en la herramienta de la agenda un instrumento que propiciara y fortaleciera el trabajo de organización y al no tener acuerdos claros y compartidos, se hizo evidente la necesidad de realizar un trabajo de intervención.

Lo que se pretendió con el proyecto de intervención al construir significados compartidos sobre el instrumento de la agenda y llegar a acuerdos, fue llegar a precisiones que vayan permeándose en la Institución, “La innovación puede apreciarse como un proceso que se realiza en niveles de concreción que progresivamente puede irradiarse a las distintas dimensiones de la vida escolar.” (Ríos; 2008: 71)

3.3 Trabajo de referentes comunes

Para el cumplimiento del objetivo de la intervención se seleccionaron dos metodologías particulares, trabajo colegiado y trabajo cooperativo que por sus características, estrategias de trabajo y objetivos a seguir eran las más adecuadas.

En este apartado se describen cada una de ellas y su relación con la intervención.

3.3.1 Trabajo colegiado

Los términos de trabajo colegiado, trabajo colaborativo y cooperativo en muchas ocasiones y por algunos autores, suelen referirse a una misma metodología o enfoque con fines similares, sin embargo para efectos de este trabajo, se definirán y desarrollarán el trabajo colegiado y cooperativo según sus características y finalidades de forma independiente.

A partir de la reforma educativa en la década de los noventa, se da un impulso para que el trabajo docente se realice de forma colegiada o el trabajo por academias, que es el término que más se utiliza en las instituciones educativas. Según Robustelli (2007) en su ponencia en el *Congreso Estatal de Investigación*

para la Educación Básica, menciona que trabajar de forma colegiada es congregar a los sujetos implicados del proceso educativo y componer espacios en donde se busca la reflexión sobre la práctica, para compartir las experiencias con los iguales.

Espinosa (2004) citado por Rivero (2009), se refiere al trabajo colegiado como “la reunión de pares, de iguales, de colegas, de discusiones ‘cara a cara’ donde se busca un objetivo común; encontrándose en éste elementos característicos como son las “Cinco C” comunicación, coordinación, complementariedad, compromiso, y confianza.”

Por lo anterior se pueden visualizar las tres principales características que implican un trabajo colegiado:

- Participación de iguales
- Objetivos comunes
- Compromiso

Instaurar un espacio de encuentro profesional con fines de ayuda y de transformación por medio del compartir las experiencias, ideas y opiniones respecto de un tema, método o área de interés es lo que concibe Laurin (1998) citado por Lugo (1999:7) por *colegiabilidad*.

Realizar un trabajo colegiado implica por tanto un compromiso profesional, estar abierto a las opiniones de todos los participantes, así como a expresar abiertamente las ideas propias, con el fin de tomar decisiones en donde se involucren y se tomen responsabilidades compartidas.

Un elemento eje del trabajo colegiado es la reflexión, que como ya se mencionó en el apartado anterior, es una de las vías principales para la construcción del significado, por lo tanto, apostar por un trabajo colegiado, es también una vía para la construcción compartida del objeto de intervención.

“Las decisiones profesionales que se deben tomar para el funcionamiento adecuado de la organización suponen espacios de intercambio y reflexión conjunta, que deben estar diseñados como parte del modelo institucional. Estos espacios deben cubrir no sólo al personal docente, sino también romper la inflexibilidad con que en la actualidad se organizan los grupos de alumnos.” (Aguerrondo; 1996: 12).

Utilizar el trabajo colegiado como parte de la metodología de intervención tiene como finalidad propiciar el cambio intencionado, planificado y ordenado, con la participación de los directivos en la búsqueda de una organización institucional más eficaz.

“El trabajo colegiado es un medio fundamental para conformar un equipo capaz de dialogar y concertar, de compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y metas de interés común; permite ser además, un espacio propositivo tendiente hacia la gestión escolar.” (Corona; 2010: 394)

3.3.2 Trabajo cooperativo:

A diferencia del trabajo colaborativo y colegiado, el trabajo cooperativo tiene características propias y una finalidad de trabajo específica. Vale la pena, diferenciar cada uno de estos enfoques, pues dependerá de lo que se pretende lograr, y cómo se visualiza la metodología del trabajo, para que se opte por uno u otro. Por los fines propios de la intervención, se eligió utilizar el enfoque de trabajo cooperativo, el cual se desarrollará en este apartado.

Se entiende por cooperación a las acciones que se realizan individualmente para lograr un objetivo común. Es decir que para el trabajo cooperativo, se requiere del conjunto de habilidades y capacidades personales de un pequeño grupo de personas, que se embonan para la resolución de alguna problemática o el logro de un fin compartido.

La estructura básica del trabajo cooperativo es la división de tareas y la unión de responsabilidades para la resolución del problema en su totalidad. El Dr. Theodore Panitz (s/f) postula que el trabajo cooperativo es una estrategia diseñada por el profesor o guía para ayudar al logro de la meta o producto final, lo

cual lo diferencia del trabajo colaborativo en donde el alumno es el que desarrolla y descubre más libremente sus actividades y la producción de aprendizajes, por lo tanto el trabajo cooperativo requiere más la guía externa para el logro común.

Utilizar el enfoque de trabajo cooperativo como parte de la estrategia de intervención, tuvo la finalidad de que las personas que integran el grupo puedan aportar desde su labor profesional en la Institución los elementos claves para recuperar, evaluar y posteriormente mejorar el uso de la agenda institucional como un elemento eficaz de organización, lo cual beneficiará no solo a un departamento o coordinación específica, si no será un beneficio en cascada para la Institución, en este sentido Serrano (1996: 218) menciona:

“La cooperación es una situación social en la que los objetivos de los individuos están ligados de tal manera que un individuo sólo puede alcanzar su objetivo si y sólo si los demás alcanzan los suyos, y cada individuo será recompensado en función del trabajo de los demás miembros del grupo.”

Lograr la composición de un equipo de trabajo cooperativo de diferentes departamentos, secciones y coordinaciones, tiene la intención de integrar diferentes posturas y perspectivas para la solución que desde su trinchera y experiencia laboral tienen sobre el uso de la agenda institucional, de forma tal que la construcción de esta herramienta sea con una visión real y de una necesidad compartida a través de la participación activa, respetuosa, solidaria por parte de los integrantes del grupo. En el aprendizaje cooperativo, las personas actúan activamente y asumen responsabilidad por el cumplimiento de una tarea y la edificación del conocimiento.

Existen diversas técnicas para propiciar el trabajo cooperativo como son, el *Método del rompecabezas*, DeVries y Edwards (1974) crearon el procedimiento *Equipos- Juegos – torneos*, entre otros. Cada uno de ellos propicia la cooperación de los integrantes del equipo, con cierta línea de trabajo. El interés por conocer y recuperar desde las personas del equipo su propia experiencia y trabajo qué sucede con el uso de la agenda es de suma importancia, por lo que se eligió

utilizar el método de rompecabezas, el cual busca que cada integrante sea experto en cierto tema o que tenga información muy específica; lo cual los hace responsables en ser los “expertos” y compartir sus conocimientos con el resto del equipo para complementar entre todos el objeto de estudio, tema o contenido. “Los miembros del grupo son responsables de conocer a fondo la información que les corresponde, transmitírsela a los demás y aprender la información presentada por los otros miembros del grupo.” (Johnson; 1999:13)

CAPÍTULO IV: PLAN DE INTERVENCIÓN

Este capítulo tiene la finalidad de dar a conocer el plan de intervención que se planteó para la solución de la problemática resultante a partir de la elaboración del diagnóstico.

El desarrollo del mismo presenta en primer lugar el objetivo de la intervención, partiendo del planteamiento del problema. Para el cumplimiento del problema, se proyectaron las líneas de acción que son los ejes que guían para el logro del objetivo.

La descripción del proceso y procedimientos de la intervención que se llevó a cabo para el logro del objetivo, se encuentra citado en el apartado de la metodología; que junto con el plan de acción puntualiza el trabajo organizado por metas, actividades y calendarización.

Por último se desarrollan los indicadores de logros e instrumentos de evaluación y seguimiento, el cual presenta el tipo de evaluación que se aplicó de acuerdo a la metodología de la intervención así como el proceso de recuperar el proceso por medio de cada producto y actividad realizada.

4.1 Objetivo de la intervención:

Después de haber analizado toda la información al realizar el diagnóstico, se llegó a una problemática que debe ser atendida, desde su raíz, para que pueda permear en la Institución. Se encontró que no hay una visión compartida en cuanto a la herramienta de la agenda Institucional; no existe un significado compartido de la importancia de ésta, cuál es su función y cómo debería facilitar en la organización institucional.

Un reflejo de esto es que se realizó el manual de forma unilateral, sin un trabajo colegiado y consensuado; sin especificar criterios y procedimientos pertinentes. Por lo cual no hay acuerdos claros por parte de los principales actores

que también se refleja en la escasa socialización y conocimiento del manual por parte de toda la comunidad educativa.

De ahí la necesidad de realizar una intervención para una mejora en la Institución, específicamente abordando el ámbito administrativo en la organización escolar.

Lidia Fernández (1999) citada por Vázquez (2003: 23), define la intervención como “una práctica psicosocial destinada a colaborar en la superación de dificultades presentes en la organización.”

Por su parte Ponce, en su documento de Discusión, *Innovación y mejora educativa* (s/f) establecen que para exista una mejora educativa, se deberá transitar de una situación de mínima a máxima eficacia en los procesos y productos de los proyectos educativos.

Tomando como base y guía éstas definiciones, se propone como objetivo de intervención para la mejora educativa:

Construir un sentido compartido sobre la organización institucional, a partir de la agenda institucional como una herramienta eficiente de la gestión institucional.

Para ello se pensó en una estrategia que fuera integradora de los diferentes factores que influyen en la problemática y que a la vez ayude a cumplir con el objetivo de la intervención.

Entendiendo por estrategia, la definición inteligente de un conjunto de acciones que permitan llegar al objetivo. Gairín hace referencia a diferentes autores que la definen y cita a De La Torre (1994) con su definición: “Entiendo la estrategia de innovación como procedimiento adaptativo o conjunto de ellos por el que organizamos secuenciadamente las acciones en orden a conseguir los cambios previstos”. (1999:398)

Por lo tanto se plantea como estrategia de la intervención:

Evaluar el instrumento de la agenda como un mecanismo de la organización Institucional.

Retomando de nuevo a Ponce y Macías en su texto *Innovación y mejora educativa*, exponen sobre la finalidad de la evaluación, lo cual da mayor sentido de utilizarla como una estrategia de intervención:

“El propósito de la evaluación es generar información oportuna para tomar decisiones antes, durante y después del proyecto educativo. Se trata de cierto monitoreo, pues proporciona información acerca del nivel en que se van logrado los propósitos, con el objeto de corregir el rumbo del proceso de mejora.”

4.2 Líneas de acción y sus propósitos:

Para que la estrategia se pueda llevar a cabo, se pensó en dos grandes líneas de acción que condujeran al logro del objetivo. Cada una guiada por un propósito el cual clarifica qué se está buscando con el trabajo de éstas.

- *Línea de acción A:*

Trabajo directivo: impacto en la organización.

Propósito: Reconocer la existencia de una problemática sobre el significado compartido de la agenda institucional como una herramienta de organización y trabajar en la construcción de una visión colegida de éste instrumento, para que favorezcan el trabajo organizacional de la Institución.

- *Línea de acción B:*

Trabajo operativo: impacto en la ejecución.

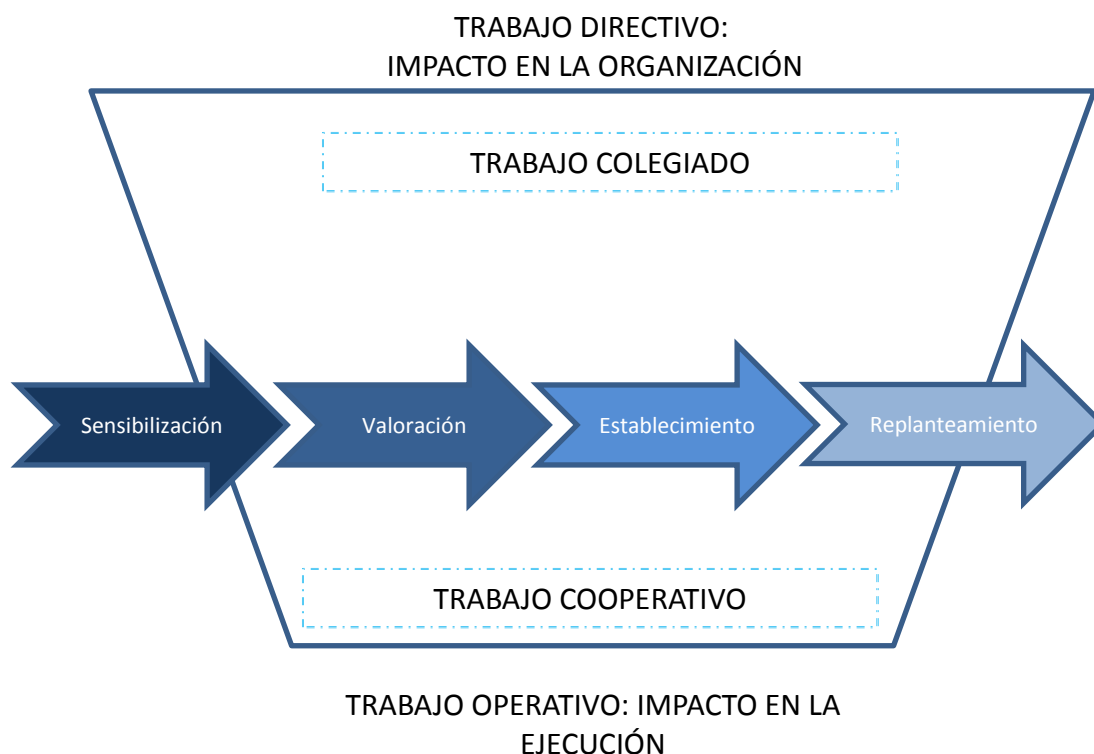
Propósito: Por medio de un trabajo cooperativo, definir los procedimientos y mecanismos más eficientes del uso de la agenda, para el trabajo organizativo de la Institución y plasmarlos en la reelaboración del manual.

4.3 Metodología:

Cada línea de acción para la intervención, se diseñó en espacios concretos y con personas diferentes; quienes también fueron involucrados en su momento, como los sujetos que proporcionaron la información para el diagnóstico.

La siguiente imagen trata de representar esquemáticamente la metodología de la intervención:

Ilustración 1: Esquema de metodología de intervención



Desde la problemática el proyecto busca una mejora, un cambio y una transformación. Y resulta un proceso novedoso porque se está articulando y generando un trabajo sistematizado y planificado en dos niveles. “Las innovaciones implican un nuevo modelo, orden o enfoque, una forma distinta de organizar y relacionar los componentes objeto de la innovación.” (Rimari; s/f: 6).

El primer enfoque es el trabajo colegiado, que se define en el capítulo III y lo define Corona (2010) como un espacio básico para constituir un equipo con capacidad de dialogar, reflexionar, compartir y tomar decisiones que repercutan positivamente en el entorno escolar, que tiende a la mejora de la gestión escolar.

Se decidió utilizar una instancia institucionalizada, como lo es la reunión de consejo que se lleva a cabo semanalmente con el equipo directivo de la Institución, que tiene como finalidad tomar acuerdos, compartir información general de la Institución y realizar un trabajo colegiado; por lo tanto utilizar un espacio físico y temporal que ya está por sentado, es lo que se pretendió para llevar a cabo la línea de acción A) Trabajo directivo: impacto en la organización.

El ser un espacio ya definido por la misma Institución, y el que sean los directivos los sujetos que actúen en él, beneficia para el cumplimiento de la intervención, que es construir un significado compartido de la organización, y son éstos (los directivos) los que orientan y dan las pautas al resto de la población. “Para que los cambios sean profundos y permanezcan es fundamental que tengan sentido y sean compartidos por aquellos que han de llevarlos a cabo, es decir, han de responder a sus preocupaciones y necesidades”. (Rimari; s/f : 7)

Desde esta perspectiva la intervención se plantea a un nivel macro de la Institución ya que por medio del trabajo de los directivos se prevé permear a toda la comunidad educativa.

Se buscó trabajar en dos grandes momentos en el espacio de trabajo colegido con los directivos, primero abordando la sensibilización del problema con una actividad que evidencie la problemática y que pueda generar un proceso de reflexión.

En un segundo momento, partir de la reflexión y revisión de referentes teóricos de la misma Institución, que permitan fundamentar y den un marco de referencia para la concreción y las especificaciones que se deben tomar en cuenta para que la agenda sea un instrumento funcional y construido con criterios

compartidos, sobre todo en función del proyecto educativo, como lo marca Gairín (2000) en los estadios de las organizaciones.

El segundo enfoque al que se recurrió fue el trabajo cooperativo con un equipo heterogéneo (que así se le denominará para efectos del documento. Johnson (1999; 5) define esta metodología como: “La cooperación consiste en trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes. En una situación cooperativa, los individuos procuran obtener resultados que sean beneficiosos para ellos mismos y para todos los demás miembros del grupo”.

Se decidió utilizar esta técnica con el propósito de reconocer desde diferentes visiones, cómo favorece la agenda institucional en su labor y desde su área, utilizando la técnica del rompecabezas para además agilizar los tiempos de trabajo y de la intervención. Con el trabajo cooperativo, se buscaba enfatizar en la línea de acción B) Trabajo operativo: impacto en la ejecución.

El trabajo con el equipo heterogéneo, no era una instancia específica o ya establecida en la Institución; por lo tanto se tuvo que realizar una gestión para la generación del equipo, primeramente invitando y motivando a las personas específicamente de las áreas de servicios internos, departamento de comunicación y asistentes administrativos, que son los principales usuarios de la agenda para que participaran en el proyecto; además se tuvo negociar tiempos y espacios para el trabajo así como, tramitar permisos con los directivos respectivos.

Con esta línea de acción, se proyectó realizar la intervención a nivel micro, es decir desde los usuarios del instrumento reconocer los elementos funcionales de la agenda, y aquellos que deberían favorecer para que sea una herramienta más eficaz. Generando una aceptación y apropiación de la problemática de tal forma que se sientan partícipes de la innovación como lo postula Rimari (s/f: 7) “La apropiación y significación del cambio será más factible cuanto mayor sea el grado de participación de los directamente involucrados.”

Esta línea de acción tuvo como finalidad fomentar la participación e involucrar a diversas personas, para que desde su práctica cotidiana se pueda recuperar las diversas problemáticas en cuanto a la poca definición de procedimiento y de esta manera, recuperar los elementos que permitieran la reelaboración del manual de tal forma que sea un instrumento con mayores definiciones compartidas, permitiendo acuerdos cooperativos y colectivos para crear mayores mecanismos organizativos como lo menciona Baez (1994: 108)

“Los vínculos culturales son los mecanismos organizativos que promueven la creación de patrones similares de comportamiento mediante el desarrollo de definiciones compartidas (v. gr.) el grado de acuerdo colectivo sobre las prioridades del centro. Es interesante señalar que no sólo estos vínculos tienen la función de eliminar la ambigüedad y de fortalecer el consenso, sino que además esas metas comunes ofrecen incentivos motivacionales para pertenecer y contribuir al centro”.

Vincular ambos niveles de ejecución (macro y micro) en la intervención, buscaba ampliar la participación, cooperación y compromiso en la utilización de la agenda como un instrumento de organización, que se constituyera de forma global. Por lo tanto reconocer y recoger desde las voces de los directivos los fundamentos que impactan en la labor educativa y desde las percepciones y acciones de los principales operarios del funcionamiento de la agenda buscaba impactar en la construcción y replanteamiento de este instrumento desde una visión Institucional.

Este proceso resulta novedoso, al involucrar y conciliar estos niveles, pues propicia una nueva forma de trabajo, desarrollando una cultura de colaboración para un fin común “Esto implica necesariamente el desarrollo de una cultura basada en la participación y colaboración, instancias que facilitan la actuación de los innovadores para aplicar estrategias de cambios.” (Ríos; 2008. 45).

Se planteó la intervención en cuatro fases:

Sensibilización: Lo que se pretendía era reconocer y hacer consciente tanto a los directivos como al equipo heterogéneo la existencia de la problemática, y darle su valor, desde la evaluación es equivalente al diagnóstico.

Valoración: A partir del reconocimiento del problema, estimar a luz de lo que se hace, cuestionarse en dónde estamos y a dónde se pretende llegar. (Con los directivos la lluvia de ideas, con el equipo heterogéneo el reporte desde su área). Por lo tanto es fijar y plantear el ideal.

Establecimiento: Llegar a la definición de criterios (directivos) y procedimientos (grupo focal) de la utilización de la agenda. Es tomar decisiones, institucionalizar, formalizar los procesos a partir de la toma de decisiones conjuntas.

Replanteamiento: A partir de las decisiones tomadas, dejarlas por sentado por medio de dos productos: establecimiento de criterios de la organización que se verán reflejados en el segundo producto, que es la reelaboración el manual de uso de la agenda, que sea adecuado y completo para el funcionamiento eficaz de la agenda.

4.4 Plan de acción:

4.4.1 LINEA DE ACCIÓN A: Trabajo Directivo Impacto en la Organización

Meta A1: Contar con la calendarización de los espacios de trabajo con los directivos.

			2013															
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ABRIL				MAYO					JUNIO				JULIO		
			07 13	14 20	21 27	28 30	01 04	05 11	12 18	19 25	26 31	02 08	09 15	15 22	23 29	01 06	07 13	14 20
Primer acercamiento para la propuesta de trabajo.	Marisol	Marisol Jefa inmediata	x															
Presentar plan de trabajo a la encargada del área.	Marisol				x													
Agendar cita con la asistente de rectoría	Marisol	Asistente de rectoría				x												
Preparar la presentación para el rector.	Marisol					x												
Presentar plan de trabajo al rector.	Marisol	Rectoría Jefa inmediata																

4.4.2 LINEA DE ACCIÓN A: Trabajo Directivo Impacto en la Organización

Meta A2: Reconocimiento y sensibilización por parte del equipo directivo de la desigualdad del significado de la agenda Institucional.

			2013															
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ABRIL				MAYO					JUNIO				JULIO		
			07 13	14 20	21 27	28 30	01 04	05 11	12 18	19 25	26 31	02 08	09 15	15 22	23 29	01 06	07 13	14 20
Definir el alcance real con el equipo directivo.	Marisol										x							
Preparar el primer espacio de trabajo con los directivos.	Marisol										x	x						
Junta con los directivos en el cual se genere una reflexión de la existencia de la problemática.	Marisol	Equipo directivo											x					

PRODUCTOS:

- La minuta de la junta
- Productos de trabajo de los directivos

4.4.3 LINEA DE ACCIÓN A: Trabajo Directivo: Impacto en la Organización

Meta A3: Tener el establecimiento de los criterios y pautas que favorezcan a la construcción colegiada del instrumento con el equipo directivo para principios de julio.

			2013															
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ABRIL				MAYO					JUNIO				JULIO		
			07 13	14 20	21 27	28 30	01 04	05 11	12 18	19 25	26 31	02 08	09 15	15 22	23 29	01 06	07 13	14 20
Preparar material para la revisión de los referentes teóricos.	Marisol																	
Revisión bibliográfica de los documentos institucionales que son el ideal.	Marisol	Equipo directivo																
A partir de los resultados, y la revisión teórica escuchar propuestas	Marisol	Equipo directivo																
Definición institucional sobre la organización y la agenda, qué queremos.	Marisol	Equipo Directivo																

Concretar la calendarización tomando en cuenta los criterios que se establecieron colectivamente.	Marisol	Equipo Directivo															
Elaborar un documento en el que se plasmen el establecimiento de criterios.																	

PRODUCTOS:

- Lluvia de ideas
- Establecimiento de criterios para uso de la agenda
- Calendarización del ciclo escolar 2013 - 2014

4.4.4 LINEA DE ACCIÓN B: Trabajo Operativo: Impacto en la Ejecución

Meta B1: Gestionar el espacio y el tiempo para trabajar con el equipo heterogéneo para mediados de mayo.

			2013															
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ABRIL				MAYO					JUNIO				JULIO		
			07 13	14 20	21 27	28 30	01 04	05 11	12 18	19 25	26 31	02 08	09 15	15 22	23 29	01 06	07 13	14 20
Realizar una lista tentativa de 6 personas	Marisol			x														
Consultar el listado de personas con el encargado de servicios y mi jefa inmediata.	Marisol	Coord. De servicios internos Jefa inmediata			x													
Revisar un espacio y horario en el calendario para la primer reunión	Marisol				x													
Gestionar con directivos y coordinadores la asistencia del personal.	Marisol	Directivos Encargados de áreas			x													

Apartar un espacio (salón) para la reunión	Marisol					x												
Convocar e invitar a los integrantes del equipo heterogéneo.	Marisol						x											
Preparar material de trabajo para la reunión.	Marisol							x										
Confirmar la asistencia de los participantes.	Marisol	Participantes							x									

4.4.5 LINEA DE ACCIÓN B: Trabajo Operativo: Impacto en la Ejecución

Meta B2: Presentar y socializar el problema del uso de la agenda con el equipo heterogéneo para principios de junio.

			2013															
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ABRIL				MAYO					JUNIO				JULIO		
			07 13	14 20	21 27	28 30	01 04	05 11	12 18	19 25	26 31	02 08	09 15	15 22	23 29	01 06	07 13	14 20
Reunión del equipo para presentar la problemática.	Marisol	Equipo heterogéneo								x								
Revisar el manual existente del uso de la agenda.	Marisol	Equipo heterogéneo								x								
Definir tareas específicas de acuerdo a su área de trabajo.	Equipo heterogéneo									x								
Calendarizar la siguiente reunión.	Marisol	Equipo heterogéneo								x								

Productos:

- Minuta de la reunión.

4.4.6 LINEA DE ACCIÓN B: Trabajo Operativo: Impacto en la Ejecución

Meta B3: Para finales de junio se tendrán los procedimientos y mecanismos del uso de la agenda con el equipo heterogéneo.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	2013															
			ABRIL				MAYO					JUNIO				JULIO		
			07 13	14 20	21 27	28 30	01 04	05 11	12 18	19 25	26 31	02 08	09 15	15 22	23 29	01 06	07 13	14 20
Gestionar el espacio (salón) y horario para la segunda reunión.	Marisol										x							
Convocar al equipo de trabajo.	Marisol	Equipo heterogéneo										x						
Compartir el reporte individual, que se asignó de acuerdo a su área.	Marisol	Equipo heterogéneo											x					
Comparar el reporte con el manual existente.	Marisol	Equipo heterogéneo											x					
Realizar una lluvia de ideas sobre los procedimientos y tareas que se deberían incluir en el manual.	Marisol Grupo focal												x					

Productos:

- Reportes individuales
- Lluvia de ideas
- Minuta de la reunión

4.4.7 LINEA DE ACCIÓN B: Trabajo Operativo: Impacto en la Ejecución

Meta B4: Para principios de agosto se presentará el manual re elaborado para el uso de la agenda del ciclo escolar 2013 – 2014 a los directivos para su aprobación.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	2013															
			ABRIL				MAYO					JUNIO				JULIO		
			07 13	14 20	21 27	28 30	01 04	05 11	12 18	19 25	26 31	02 08	09 15	15 22	23 29	01 06	07 13	14 20
Sistematizar la información obtenida.	Marisol													x				
Estructurar el manual de acuerdo a los criterios y procedimientos que se establecieron.	Marisol														x			
Redactar la información del manual.	Marisol	Jefa inmediata														x		
Pasar el borrador al dpto. de comunicación para su diseño.	Marisol	Dpto. de comunicación															x	
Agendar la reunión con el equipo directivo.	Marisol																	

Productos:

- Manual reelaborado.

4.4.8 LINEA DE ACCIÓN B: Trabajo Operativo: Impacto en la Ejecución

Meta B5: Se hará la difusión del manual a toda la comunidad educativa para mediados de agosto.

			2013															
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	JULIO				AGOSTO					SEPTIEMBRE				OCTUBRE		
			01 06	07 13	14 20	21 31	01 07	08 14	15 21	22 28	29 30	01 05	06 12	13 19	20 26	01 06	07 13	14 20
Realizar las modificaciones y correcciones al manual.	Marisol	Jefa inmediata																
Pedir en el dpto. Tecnología de la información, que suban el manual a la plataforma interna.	Marisol	Dpto. de Tecnologías de la información																
Enviar un por medio del notice interno la invitación para que se revise el manual.	Marisol	Comunidad educativa																

4.5 Indicadores de logros e instrumentos de evaluación y seguimiento

4.5.1 Seguimiento

Es pertinente contar con un sistema de seguimiento que permita dar cuenta de cómo se llevó a cabo el proceso, tanto del cumplimiento del objetivo de intervención como de la metodología y gestión del proyecto.

Para ello se buscó reconstruir y ordenar la experiencia por medio de una sistematización, entendiendo por ésta, lo que menciona Jara (2003: 168)

“Con este concepto se alude a un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado. Como la experiencia involucra a diversos actores, la sistematización intenta dilucidar también el sentido o el significado que el proceso ha tenido para los actores participantes en ella.”

Este seguimiento, permitió visualizar los avances, aquellas dificultades que se enfrentaron y que se tuvieron que reorientar.

Para llevar a cabo este seguimiento se utilizaron principalmente dos vías:

- Los productos obtenidos en cada meta, los cuales son evidencias del proceso.
- Un segundo instrumento fue una bitácora personal en la que se ve plasmada la propia experiencia. (Anexo 7)

4.5.2 Criterios e indicadores de evaluación.

Como parte de la gestión es importante contar con una evaluación e instrumentos que permitan visualizar el logro y los avances obtenidos en el proyecto de intervención.

La evaluación que se planteó llevar a cabo específicamente para corroborar el logro o avance de lo que se pretendía con el proyecto de intervención y

específicamente con el cumplimiento del objetivo es la sumativa, ya que permite valorar el logro de resultados finales.

Casanova (1999) afirma según la finalidad de esta evaluación, que es para establecer el valor del producto realizado, y de esa forma concluir si es legítimo y útil para lo que se hizo.

Para realizar de la evaluación, se utilizaron criterios como grandes campos de actuación (respondiendo al problema de intervención) y consecuentemente de éstos, indicadores que son las proyecciones de hacia donde se debería llegar, así como los instrumentos de evaluación que se utilizaron

A continuación se muestran los criterios definidos.

1. *Referentes comunes sobre la agenda:* Este criterio responde a la necesidad de construir una visión compartida del uso de la agenda para la Institución.

• Indicador	• Evidencia o Instrumento
1.1 Todos los integrantes del equipo directivo, definen y le dan el mismo valor al instrumento de la agenda.	• Definición sobre la agenda construida en el equipo.
1.2 Existen acuerdos de uso de la agenda con procedimientos definidos por el equipo heterogéneo.	• Productos de trabajo cooperativo del equipo heterogéneo.
1.3 Los principales usuarios tienen en común los mecanismos de la agenda.	• Cuestionario a usuarios de la agenda. (Anexo 8)

2. *Reelaboración del manual:* El establecimiento claro de cómo se debe utilizar la agenda, se ve plasmado en la reelaboración del manual, lo que permite ser un producto avalado institucionalmente.

Indicador	Evidencia o Instrumento
2.1 Existen criterios definidos para la distribución de las actividades en la agenda de manera equitativa.	Documento del establecimiento de criterios para uso de la agenda.
2.2 El manual contiene los pasos ordenados para hacer solicitudes en cuanto a tiempo, personas responsables y vías de comunicación para utilizar la agenda.	Cuestionario a usuarios de la agenda. (Anexo 8)
2.3 El contenido del manual tiene la cantidad mínima necesaria de información y está redactado de forma concisa.	Cuestionario a usuarios de la agenda. (Anexo 8)

3. *Socialización del manual:* Un elemento importante que se destacó en el diagnóstico fue el poco conocimiento y difusión del manual ya existente por parte de la comunidad educativa, por ello este criterio, buscaba aportar para la resolución de esta problemática.

Indicador	Evidencia o Instrumento
3.1 La comunidad educativa tiene conocimiento de la existencia del manual.	Encuesta a todo el personal (Anexo 9)
3.2 Existe un mecanismo de comunicación eficiente para que todos tengan acceso al manual.	Encuesta a todo el personal (Anexo 9)

4. *Enfoques de trabajo:* Revisar el trabajo realizado en los dos niveles en los que se trabajó la metodología es que lo buscaba este criterio.

Indicador	Evidencia o Instrumentos
4.1 Cada integrante del equipo heterogéneo se involucra y participa en las tareas individuales para el cumplimiento de la tarea del grupo.	Evaluación con el equipo heterogéneo.
4.2 Las sesiones de trabajo colegiado, permiten que exista diálogo y toma de acuerdos con el equipo de directivos.	Minutas de reuniones.

CAPITULO V: RECUPERACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Este apartado tiene como finalidad dar a conocer los avances de la intervención; recuperar la experiencia desde el trabajo realizado de la metodología por medio de los instrumentos de seguimiento que se plantearon, así como dar a conocer los avances que se han obtenido, con la implementación de la estrategia de intervención.

Para ello en la primera parte se recupera la experiencia de forma narrativa, sobre las principales actividades proyectadas en el plan de acción, qué fue lo que funcionó, cómo se llevaron a cabo las actividades, las dificultades que hubo y cómo se resolvieron.

Además se describen los avances alcanzados por medio de los criterios e indicadores para el logro del objetivo de la intervención.

El capítulo se cierra con una pequeña evaluación cualitativa sobre el avance o logro que se obtuvo con la estrategia y la intervención al respecto del problema detectado.

5.1 Recuperación de la experiencia

5.1.1 Gestionar el proyecto

Para iniciar la intervención, se tuvo que gestionar la autorización del proyecto con las instancias pertinentes. Primero contar con la aprobación del mismo, así como con los espacios de trabajo con el equipo directivo. Y en un segundo momento, gestionar la integración del equipo heterogéneo así como los espacios y tiempos de trabajo.

Para el primer momento, se presentó el trabajo primeramente a la coordinadora de la agenda, explicándole cuáles fueron los resultados del diagnóstico y la propuesta de intervención que implicaba realizar un trabajo tanto

con el equipo directivo, como con algunas personas responsables de la operación de la agenda, para abordarlo desde diferentes perspectivas.

Se mostró muy interesada en el proyecto, pues sabe que es un hueco en la Institución que nadie trabaja y que puede ayudar a la misma. El contar con su apoyo benefició para empezar la intervención.

Posteriormente pidió realizar una pequeña presentación para trabajarlo con los directores y el rector el día 08 de junio. También comentó que se lo había platicado y propuesto al rector y él mismo había pedido se revisará el funcionamiento de la herramienta y por lo tanto él estaba de acuerdo con la intervención, ya que podría ser algo que ayudara y trascendiera en la organización de la Institución.

Por su función la coordinadora tiene mayor contacto con el rector, no se previeron los tiempos por lo cual no pudo ser la responsable de la intervención quien gestionara el proyecto directamente; sin embargo el que ella lo haya presentado, abrió fácilmente el espacio para el primer trabajo con los directivos.

La gestión de la integración del equipo heterogéneo así como el espacio y tiempo de trabajo fue el segundo momento, para iniciar la intervención. Primero se proyectó una lista tentativa con el perfil de los candidatos para el equipo, que por su puesto o labor en la institución pudieran participar activamente en el uso de la agenda. La idea inicial, era realizarla con cinco asistentes administrativas y una persona de servicios generales.

Sin embargo como resultó en el diagnóstico, justo esta población no es la que tiene problemas con el uso del instrumento, pues son éstas las que por sus experiencias pudieran aportar mayores conocimientos, por lo que se redujo el número a dos de éstas.

También se pensó que el número de integrantes del equipo heterogeneo pudiera ser excesivo por dos cosas: primero para la organización de los tiempos y permisos para ausentarse de su trabajo en la Institución. Y en segundo lugar

reflexionando en la metodología del trabajo en equipo cooperativo, que por su funcionalidad y como lo mencionan los autores el número cuatro es más eficiente para este tipo de trabajo.” Los grupos de aprendizaje cooperativo suelen tener de dos a cuatro miembros. La regla empírica a aplicar es: “cuanto más pequeño sea el grupo, tanto mejor”. (Johnson; 1999: 17)

No funcionó la primera proyección de seis personas para el trabajo en equipo, sin embargo eso propició la reflexión sobre lo que pudiera ser funcional antes de invitar o propiciar la participación de las personas, además los sujetos eran en su mayoría asistentes, lo cual no sería tan eficaz para el trabajo proyectado en la metodología. Por lo que, se redujo la lista a cuatro personas las cuales pertenecieran a diferentes áreas que tuvieran (por su labor) relación directa con el uso de la agenda.

En una pequeña junta que se tiene semanalmente con el coordinador de servicios internos y la encargada de la agenda, se comentó la lista de las personas que se habían pensado para que conformaran el equipo: Encargado del personal de servicios generales, asistente de servicios internos, asistente administrativo, encargado del departamento de comunicación. De esta manera el equipo cumplía con la intención de ser heterogéneo como se planteó en la metodología, por pertenecer a diferentes áreas o secciones, pero con el mismo rango (ejecutores) y de cierta forma con experiencias similares en el uso de la herramienta.

5.1.2 Gestión del equipo heterogéneo

Era importante que las personas que participaran tuvieran la invitación de forma personal, antes de pedir autorización a las instancias correspondiente o jefes directos. Por lo cual se habló con ellas para invitarlas a formar parte del equipo y para el cumplimiento de la línea de acción; tres de las cuatro personas en las que se pensó accedieron a trabajar y ceder un poco de su tiempo para la realización del proyecto.

Una persona no aceptó, dijo que no se creía con las capacidades para trabajar en ello, varias veces hubo acercamiento y se fue muy persistente sobre lo

que se pretendía trabajar y como sus aportaciones podrían ayudar y ella misma sentirse más segura en su trabajo, pero estuvo renuente. Se pensó en pedirle a su jefe que la invitara, pero de hacerlo así, el trabajo para ella no sería tan agradable y motivante, lo cual pudiera afectar al equipo. Se le dejó la puerta abierta, para que si quisiera asistir sin ningún compromiso, pudiera hacerlo.

Por lo anterior se tuvo que replantear quién pudiera ser el último miembro del equipo, y se buscó a otra persona que por su experiencia anterior y el lugar donde se encuentra en la coordinación académica puede favorecer mucho para el trabajo.

Para pedir la autorización por parte de los directivos y coordinadores de áreas para que el equipo pudiera participar en el proyecto, se envió un correo electrónico para hacerlo por la vía más formal, de los cuales hubo respuesta positiva inmediata, muy favorable y apoyando al trabajo. Utilizar el medio institucional, favoreció para darle mayor validez y peso al proyecto de intervención.

En cuanto a la gestión del espacio y el tiempo para trabajar con el equipo, por las personas que se convocó, se pensó que el mejor horario fuera hacia el final de la jornada, dejando tentativo los viernes y a la decisión del equipo; pues esto permitiría hacerlos sentir parte del proyecto. También se buscó el espacio de una sala de juntas que es muy accesible en su ubicación y es propicio para un trabajo de diálogo; se gestionó con la encargada y se mostró accesible, sólo pidió se checaran las siguientes dos semanas ya que podría estar el espacio ocupado por otras actividades de la Institución. Tener una buena relación con las personas de la Institución y ofertar el proyecto como algo benéfico para todos, favoreció para tener acceso fácil de los espacios y los tiempos.

A pesar de que por medio del correo electrónico y de forma telefónica se convocó y confirmó a la primera reunión con el equipo heterogéneo, se tuvo que posponer en dos ocasiones, pues el trabajo en la Institución no permitía que se alejaran de sus actividades. Esto suscitó modificar un poco las sesiones planeadas, pues parecía importante que así como accedieron con una actitud tan

abierta, se les debía de dar a conocer en la primera sesión la problemática a resolver, las posibles vías de trabajo y realizar un calendario entre todos. De tal forma que fuera un trabajo en equipo y no solo llevarlo a cabo desde donde se planeó. Además el espacio que ya se tenía apartado se empalmo con otras actividades, por lo cual se tuvo que gestionar para esa primera sesión en otro salón.

5.1.3 Sensibilización y Valoración de la problemática

Como se proyectó en la metodología de intervención, las primeras fases para evaluar el instrumento de la agenda, se enfocaban en el reconocimiento de la problemática y en valorar qué era lo que pasaba y cuál sería el ideal, en ambos niveles de trabajo.

Para lo anterior, se tuvo que definir primero el alcance que se tendría con el equipo directivo, con el que realmente solo se trabajó en un primer momento en el espacio que se brindó en una sesión que ya estaba planeada y agendada para trabajar en la calendarización del siguiente ciclo escolar. Se propuso trabajar los primeros minutos de la reunión con los directivos las fases de sensibilización y valoración de tal forma que ese trabajo sirviera como base para el producto del calendario escolar.

Con el espacio autorizado, se realizó un material visual que propiciara la reflexión sobre la problemática, utilizando también resultados del diagnóstico realizado para la intervención y muchas de las respuestas que ellos mismos dieron (directivos).

En la primera reunión se expuso primero la intención de realizar el proyecto y cuál sería el objetivo de hacerlo y se especificó cuál era el objetivo de esa primera reunión: “generar la reflexión sobre cómo mejorar el instrumento de la agenda para que sea más eficiente en la organización escolar”.

Después de presentar la justificación del proyecto y el fin de la sesión, se explicó que a partir del diagnóstico realizado, se encontraron ciertas problemáticas

sobre la agenda y para ello se utilizaron como respaldo o evidencias algunas de las respuestas que ellos mismos dieron en el cuestionario. Llamó la atención entre ellos mismos la poca participación para responder el instrumento, un comentario fue *“desde ahí estamos mal”*.

Se fueron presentando las principales problemáticas detectadas como el empalme de actividades, requerimientos inconsistentes, poca socialización del manual, etc. y fundamentándose y haciendo evidente con extractos de sus respuestas.

Fue muy importante que se presentara cómo se pretendía llegar a la mejora (metodología planteada en dos niveles). Lo cual les pareció muy interesante. Y se clarificó cuál sería el producto final de trabajo, la reelaboración del manual, especificando que parte importante del manual sería llegar a acuerdos y consensos sobre los criterios de uso de la agenda. Esto sirvió mucho para introducir la propuesta de trabajo con ellos, que giraba en torno a dos grandes ejes: Definición Institucional de la agenda y Establecimiento de criterios y procedimientos para su uso.

Antes de abrir el espacio para el diálogo se propuso llegar a un producto: la definición de la agenda, para lo cual se repartieron papeletas en las que ellos mismos caracterizaron el instrumento, de tal forma que el conjunto de éstas permitiera construir una definición. Se había planeado hacer una lluvia de ideas que se dialogara abiertamente, pero por cuestiones de tiempo se adaptó a las pequeñas hojitas, lo cual funcionó muy bien, hubo mayor participación de la que se esperaba, muchas ideas y varias muy consistentes.

Al abrirse el espacio para el diálogo, hubo muchas aportaciones en cuanto a propuestas de mejora que se pueden realizar, como, que una sola persona agende, definir espacios y encargados, etc. El hecho de generar propuestas, es un indicio de que hubo un proceso de reflexión sobre la problemática y de que puede haber una definición y establecimiento para mejorar. Además, la lluvia de ideas,

hace evidente que tampoco en ellos hay claridad, ni acuerdos y creen que son importantes.

Otra retroalimentación giró en torno al trabajo que se estaba realizando en el proceso de certificación de calidad con FLACSI; uno de los directivos aportó que sería muy viable que se presentará este trabajo, con dos intenciones, primero que no se repita el trabajo, pues están revisando los medios de comunicación interna; y segundo que se pudiera duplicar la metodología si es que lo creen pertinente.

Hubo un diálogo que causó polémica, pues una parte de los directivos mencionaba que había exceso de actividades y otra que era parte del funcionamiento de la Institución, esto permitió, dar de nuevo línea en la importancia de crear acuerdos y criterios, para poder evaluar cuáles sí son actividades primordiales y que se les tiene que dar el valor real y cuáles secundarias, pero en base a una construcción colegiada, que sería parte del trabajo posterior.

Un directivo cuestionó sobre por qué no se realizaba de nuevo el manual y se presentaba. Ante el cuestionamiento se pudo fundamentar que sería de nuevo realizar el trabajo en vano, que precisamente el trabajo en equipo, llegar a acuerdos, la reflexión sobre lo que sucede, haría que el trabajo diera fruto y se le diera el valor al instrumento.

Se concluyó con el compromiso de redactar la definición y mandarla a revisión con el mismo equipo directivo. Y buscar un espacio para seguir con el trabajo planteado.

El primer acercamiento con el equipo heterogéneo también giro entorno a presentar la problemática. Pero además con ellos habría que resaltar la importancia de su participación y por qué su trabajo resultaría valioso.

Había muchas inquietudes desde que se les invitó a participar sobre de qué se trataba y qué tendrían que hacer, por eso fue indispensable presentar primero

el objeto de trabajo, la agenda institucional y como todos los que estaban ahí a pesar de pertenecer a diferentes áreas tenían injerencia con el instrumento.

A diferencia de los directivos, con ellos se trabajó la sensibilización a la inversa, reconociendo desde su propia voz por qué la agenda no estaba siendo completamente útil y se les invitó a hacer una lluvia de ideas. Se abrió el diálogo y empezaron a surgir diferentes ideas, hubo intercambio de opiniones o complementos de las mismas, se extendió este espacio un poco más de lo previsto, pero era pertinente para el trabajo que se sintieran escuchados y con la confianza para hacerlo; ya que aunque se labore en un mismo espacio no siempre se tiene la confianza para compartir. El espacio de diálogo y que se sintieran con la libertad de expresarse fue una forma de ir haciendo equipo y que el trabajo fuera más eficiente.

Algunas ideas fueron muy específicas y otras que no eran de injerencia del proyecto, las cuales se escucharon pero se hizo hincapié que habrá muchas situaciones que no son precisas para el proyecto, sin embargo el espacio estaba abierto para sugerir. Esto con la intención de situar en la realidad de hasta donde se pretendía llegar con la intervención.

Se tuvo que cortar el diálogo de la lluvia de ideas por cuestiones de respetar el tiempo y se les presentaron los resultados del diagnóstico, que sólo abonaban a todas las ideas que de ellos mismos surgieron. Fue adecuado que la problemática surgiera de ellos ya que lo asumen como parte de la realidad que viven desde su función.

Fue importante presentar una base teórica de lo que son los manuales de procedimientos para dar luz de cuál sería el ideal del trabajo, la reelaboración del manual para uso de la agenda, además esto para motivarlos de la trascendencia del trabajo.

Se propuso la ruta de trabajo y cómo se iría llevando a cabo; se hizo una propuesta de sesiones a lo que el equipo accedió. Surgió de un integrante del

equipo que se trabajara una hora completa de la voz de él mismo *porque hay mucho que se puede hacer* y el equipo accedió sin mayor problema.

Para finalizar, se pidió que se hicieran válidas y se respetaran todas las opiniones, que habría ideas que no sean concretas del trabajo, pero que se podían dialogar. Se concluyó la sesión con el acuerdo de vernos la siguiente semana una hora.

5.1.4 Trabajo equipo heterogéneo

Se tenían previstas cinco reuniones más con el equipo heterogéneo, de las cuales sólo se pudieron realizar cuatro ya que el ritmo del trabajo de la Institución no lo permitió.

En las reuniones posteriores se trabajó básicamente en la revisión del manual y su mejora. En la segunda sesión se hizo una revisión individual, cada uno iba leyendo y haciendo anotaciones que le parecieran fueran adecuadas. Antes de iniciar a compartir abiertamente, se presentó desde la teoría lo que marca el deber ser de un manual de procedimientos, también haciendo referencias a las problemáticas que se habían detectado anteriormente, de tal manera que se pudiera triangular, lo que existe (manual), sus experiencias y la teoría.

En el momento de compartir las ideas individuales, surgieron algunos comentarios sobre las dificultades que se viven en la Institución (que no son de injerencia para el proyecto), en ese momento se paró el diálogo y se propició la reflexión sobre la realidad y lo que tocaba hacer puntualmente con el trabajo. La posición de mediador ante el conflicto es básica en un trabajo de equipo, porque suelen salir muchas frustraciones que es permitido se explenen, sin embargo es fundamental aterrizarlos en la realidad y seguir motivando para que sientan que el trabajo que se está realizando es primordial y tendrá un impacto en esa misma realidad.

Se tenía previsto llevar cierto orden en la sesión, sobre todo para poder presentar un poco más de teoría, sin embargo el equipo sugirió otra forma de

trabajo la cual se aceptó y se realizó. A pesar de que el equipo prefirió realizar de una forma diferente el trabajo de la revisión del manual, se cumplió el objetivo de presentar la teoría y funcionó pues a partir de lo que ellos decían, se iba complementando con el análisis teórico. Estar abierto a las improvisaciones y acoplarse a la forma de trabajo del equipo, es parte de los retos de la gestión.

El liderazgo transformacional busca impulsar líderes que impacten en las acciones de cambio y en una de las sesiones fue muy evidente lo anterior, pues de los mismos participantes del equipo surgió hacer desde su puesto, un trabajo que abonara para la reelaboración del manual, algunos con mucha claridad de qué pudieran presentar, a otros se les tuvo que dirigir y dar más línea para su trabajo. Lo cual hace evidente que los mismos participantes, se sintieron reflejados e involucrados en la información que debiera existir en el manual, que propusieron hacer desde su área de trabajo algo específico que abonara al manual. Por lo anterior, se modificó lo que se había planteado en el plan de acción en cuanto a una de las actividades, pero fue más provechoso lo que el equipo sugería para cooperar con el trabajo.

A lo largo de las siguientes sesiones en las que se iba revisando y profundizando en la mejora y el establecimiento de procedimientos surgían propuestas que involucraban mejorar el servicio desde el área donde laboran y el resto de la comunidad educativa, lo cual refuerza la visión de compartir responsabilidades y vínculos para toda la Institución. El equipo reflexionó sobre las inconsistencias que existen y se dieron cuenta de la importancia que tiene que los directivos clarifiquen, den orden y valor a los procedimientos.

Parte importante de las sesiones fue compartir sus trabajos o tareas realizadas desde su área, hacían precisiones y apreciaciones muy concretas de lo que les tocaba y lo que no para el funcionamiento de la agenda, lo cual hacía que se percibieran empoderados y apropiados para tomar decisiones en lo que les corresponde, situados en el estadio III: La organización que aprende que postula Gairín (2000).

Pero también abiertos a que todo el equipo, pudiera opinar y aportar en cada una de las presentaciones, de tal forma que el producto personal se volvió un fruto de equipo, que se verá reflejado en la reelaboración del manual.

5.2 Evaluación del logro a partir de los indicadores

Para el primer criterio, *referentes comunes sobre la agenda*, el indicador 1.1 en el que por parte del equipo directivo se realizaba una definición del instrumento de la agenda, se avanzó significativamente durante la primera reunión con los directivos. En la cual se realizó de forma individual una caracterización de la agenda, en donde hubo al menos una o dos ideas por directivo como:

“Instrumento que permite organizar, estructurar, visualizar las diferentes actividades que se han de llevar a cabo”

“Medio institucional para tener marcados los eventos de todo el colegio y por secciones, durante un ciclo escolar”

“Instrumento para coordinar el trabajo colectivo de la institución. Es un medio para facilitar la disponibilidad de espacios y recursos materiales y humanos”

Terminada la reunión, se transcribió la información, separando las definiciones para analizarlas y complementarlas con las ideas o características que dieron entre las cuales surgieron: amigable, estructura, accesible, organización, distribución de recursos, etc.

Se tomaron como base las definiciones más consistentes y se anexaron las características que describieran las particularidades de la agenda. Lo que permitió tener la primera construcción de una definición común de agenda, la cual se revisará y aprobará por el mismo consejo directivo:

“Instrumento institucional que funciona como medio para organizar, estructurar y coordinar el trabajo colectivo, optimizando los recursos materiales como humanos.”

Contar con una definición construida con las ideas y percepciones de los directivos, abona a tener una referencia común.

Del mismo criterio, el indicador 1.2 hace referencia a la existencia de acuerdos de uso de la agenda con procedimientos definidos por el equipo heterogéneo, se alcanzó en un grado avanzado por medio de las sesiones de trabajo con el equipo.

Entre los primeros acuerdos a los que se llegaron es a respetar las 24 horas de anticipación para hacer una requisición, pues a pesar de estar estipulado en el manual, aún existen personas que de último hacen requerimientos, uno de los participantes mencionó al respecto:

“¿Y todas las coordinaciones tienen éste manual, saben qué existe? Porque cuando les dices que lo tienen que mandar con 24 hr de anticipación, porque aquí (refiriéndose al manual) sí dice, por eso pregunto si todos saben. ”

En combinación con este acuerdo surgió de ellos mismos, la importancia de dar a conocer el manual y que todos tengan conocimiento de lo que marca, para poder respetarlo, actividad marcada en el plan de acción para realizarse después del trabajo de recabar toda la información.

En cuanto a las confusiones que se generan por no haber una claridad, sobre si todo el personal puede hacer requisiciones o solamente algunas personas que sirvieran como filtro, se acordó, que sean las asistentes de direcciones o áreas el medio oficial para enviar los requerimientos, pues esto permitiría concentrar las vías de comunicación. Este mismo criterio, surgió en la primera reunión de trabajo con los directivos: *“Establecer canales de comunicación: Asistente de Dirección - Responsable de Agenda”* por lo tanto es un acuerdo y concordancia en ambos niveles de trabajo.

Una idea que un directivo mencionó fue que existiera un formato general, para hacer requisiciones, pero quedo como una sugerencia: *“un formato para pedir requerimientos”*. Paralelamente en una de las reuniones con el equipo heterogéneo,

al revisar el manual existente, comenzaron a surgir algunas deficiencias y sugerencias que de acuerdo a su experiencia podrían ayudar en el manual, como la información que se debería anexar en cada una de las requisiciones, por ejemplo: Evento, Lugar, Tiempo de duración, mobiliario, recursos audiovisuales, responsable, etc.

Entre todas estas ideas, una de las participantes sugirió hacer un formato muy sencillo para todos y que pudiera organizar la información para la agenda; ella misma fue la encargada en hacer un formato para la siguiente reunión del equipo. El cual presentó y se realizaron algunas modificaciones entre los integrantes del equipo, quedando en acuerdo el formato que se presenta en el anexo nueve.

Con el establecimiento de un formato común, se está logrando tener una claridad e información compartida, que permita la agilidad tanto para los usuarios que necesitan realizar una requisición, como para los que operan el instrumento de la agenda. Además de que se cumple con otro acuerdo referente entre el nivel directivo y el operativo.

Contar con un inventario tanto de los recursos del departamento de Comunicación como de Servicios Generales para que la comunidad educativa tuviera conocimiento, de qué y cuánto es lo que existe y está a disposición de sus eventos, fue un acuerdo al que se llegó para anexar esa información en el manual. Con el afán de hacer público los recursos de la Institución y además de aprovecharlos justamente.

Al indicador 1.3 no se ha llegado, ya que establece que los primordiales usuarios, tienen en común los principales mecanismos para utilizar la agenda, y eso se verificará después de la construcción definitiva del manual.

El segundo criterio para evaluar es la *reelaboración del manual*, el cual se construyó con un avance del 30%.

Al no haberse concretado por falta de tiempo las siguientes reuniones con los directivos, no se pudo reportar un avance del indicador 2.1 el cual busca la definición de criterios de la agenda de forma equitativa; sin embargo en la primera reunión ya se empezaron a vislumbrar algunas pautas que los mismos directivos propusieron, por ejemplo: *“Cuidar que no se carguen los días con varios eventos.”* Así como: *“Crear responsables de áreas y salones”*.

Al estar el manual en construcción, el indicador 2.2 que pretende se tengan los pasos ordenados para realizar procedimientos, tiene un avance del 50% ya que con el formato (Anexo nueve) se estructura más la información, además con las modificaciones y revisión que se realizó en el trabajo con el equipo heterogéneo hubo mayores pautas para ordenar el contenido del manual de tal forma que fuera preciso y claro. Falta sistematizar toda esa información y concretarla en el documento.

Se quedó en proceso el indicador 2.3 en el que se revisará si el contenido del manual está redactado con la información y el lenguaje correcto. En el trabajo del equipo heterogéneo hubo varias correcciones y observaciones al respecto: *“por ser un documento importante e institucional, si le falta formalidad”*, *“esta cero formal, cero institucional”*. El avance obtenido es de un 20%. Falta la elaboración y redacción del manual.

En cuanto al criterio tres *socialización del manual* y sus indicadores, no se pueden dar un logro de avance, hasta que no se haya completado el plan de acción y consecuentemente el criterio anterior (dos).

El criterio cuatro *enfoques de trabajo*, que buscaba revisar el trabajo realizado en los dos niveles, en el indicador 4.1 cada integrante del equipo heterogéneo se involucra y participa en las tareas individuales para el cumplimiento de la tarea del grupo, se logró al 100%, además de las sesiones de trabajo y los productos obtenidos, los integrantes del equipo reportan que las sesiones de trabajo favorecieron el diálogo y contribuciones desde su área de

trabajo una evidencia es la siguiente respuesta *“las sesiones sí favorecieron por que se detectaron algunas necesidades y la forma en que se podrían mejorar”*.

En cuanto a cómo el trabajo personal e ideas aportaron para cumplir con el objetivo del equipo, manifiestan:

“Sí, proponiendo un formato institucional para la agenda”

“Creo que sí sirvió al realizar las tareas que me pidieron para tener un aproximado del material que hay en existencia”

“Sí, además de las mías, las opiniones de los demás experiencia y aportes fueron muy importantes para poder marcar la línea en lo que se tenía que trabajar”

El indicador 4.2 queda pendiente, pues al no tener todas las sesiones de trabajo con el equipo directivo no se puede verificar todavía.

5.3 Avance del problema de cara a la intervención que se realizó

Volver la mirada al problema, después del camino realizado en la intervención tiene como propósito, reconocer como éste fue avanzando hacia el ideal, qué y cómo se logró disminuir o mermar dicha dificultad.

El motivo por el cual se realizó la intervención, fue que no existía un significado compartido a cerca de la importancia de la agenda como mecanismo de organización institucional.

5.3.1 Sentido compartido del instrumento de la agenda.

Poner sobre la mesa las deficiencias del uso que se le estaba dando al instrumento de la agenda y reflexionar sobre ello, propició que se fueran encontrando coincidencias y puntos de coyuntura que permitieran ir poniendo cimientos del sentido compartido de la agenda en la Institución.

Principalmente la construcción del significado de la agenda se vio mayormente reflejado en el equipo heterogéneo, ya que desde su experiencia

evaluaron y renovaron el instrumento; por medio del diálogo, la participación, las sugerencias y los mismos insumos que ellos propiciaron durante el trabajo en las sesiones, lo cual pone en evidencia que lograron construir un sentido específico del instrumento desde su labor y funciones y que valoran la agenda como una herramienta para su trabajo dentro de la Institución.

Un avance significativo con los directivos fue la construcción de la definición del instrumento pues con ello se puede visualizar una línea de lo que se busca con su funcionamiento dentro de la Institución.

Con los directivos, queda aún mucho trabajo por hacer en cuanto a la construcción de acuerdos y criterios, la metodología estaba planteada para que a partir del trabajo realizado con ellos, se pudiera ir permeando el sentido de la agenda y su funcionamiento tanto con el equipo heterogéneo y como con el resto de la Institución.

Sin embargo por cuestiones de tiempo y de la misma dinámica tan agitada de la Institución, en la cual los sujetos se van enrolando en diversas tareas y se van dejando de lado o postergando cuestiones que implican mayores espacios de reflexión, diálogo y toma de acuerdos, no se logró tener un mayor avance con el equipo directivo.

5.3.2 Concreción de acuerdos.

De nuevo el equipo heterogéneo con las reuniones de trabajo y el diálogo que se llevó a cabo en ellas, fue el que más avanzó en la toma de acuerdos compartidos, como se refleja en el apartado del avance de los criterios e indicadores.

La definición de procedimientos, tiempos, líneas de comunicación, etc. para utilizar los espacios comunes y organizar mejor el trabajo logístico de la Institución, es decir la parte operativa del instrumento se avanzó considerablemente.

Este avance junto con la definición de la agenda, darán una línea de organización más precisa de la operatividad de la Institución y con ello la facilidad de operar los diversos espacios y tiempos que están a disposición de la comunidad educativa.

Esta puntualización de acuerdos, se verá reflejada en la reelaboración de un manual construido institucionalmente, es decir, en conjunto; ya que no sale de una persona o instancia, si no de los productos de ambos equipos, pero principalmente del trabajo cooperativo del equipo heterogéneo; esto es significativo frente a la problemática principal, ya que parte de los factores de ésta, era el sin sentido del manual de uso para el funcionamiento del instrumento, pues no contenía información compartida y consensuada ni por los encargados ni por los usuarios.

5.3.3 Compartir el sentido

Un factor del problema que se resaltó en el diagnóstico, fue el manual, en concreto la redacción poco formal, la falta de información y claridad; además de ello, que no se había socializado como se acordó con los directivos.

El avance respecto a ello, aún es escaso, pues no se ha terminado la reelaboración del manual y por lo tanto tampoco se han llevado a cabo las estrategias que se plantearon en el plan de acción para socializarlo.

Es evidente que aún hay una gran labor que realizar respecto a ir definiendo, acordando y significando la organización de la institución y la herramienta de la agenda. Haría falta trabajar como ya se mencionó con los directivos, en cuanto a acuerdos claros y líneas de procedimientos para que de esta forma, se pueda objetivar todo el trabajo en un manual que conjunte el trabajo de ambos equipos en los niveles que se proyectaron: macro con los directivos impactando a la organización y micro con los usuarios, impactando en la ejecución.

Está clara la línea de trabajo que se propone realizar, específicamente en cuanto al trabajo con los directivos, la cual se realizará por medio de asesoría a una persona interna de la Institución, ya que la gestora que inició el proyecto de intervención ya no estará supervisando, ni llevando a cabo el trabajo directamente en la Institución.

5.3.4 Funcionamiento de la metodología planteada

Para reconocer el avance y funcionamiento de la metodología, se tomarán como parámetros los propósitos expuestos en las dos líneas de acción que se proyectaron para trabajar.

Línea de acción A) Trabajo directivo, impacto en la organización: Reconocer la existencia de una problemática sobre el significado compartido de la agenda institucional como una herramienta de organización y trabajar en la construcción de una visión colegida de éste instrumento, para que favorezcan el trabajo organizacional de la Institución.

En cuanto a esta línea de acción fue funcional utilizar un espacio que ya se daba en la Institución (colegiado con los directivos), como marca la innovación educativa, utilizar los mismos recursos de forma diferentes.

Propiciar la reflexión y partir de las mismas expresiones de y con los directivos, fue de suma importancia para que se lograra reconocer la problemática como se proyectó en el propósito de esta línea. Pues parte del enfoque colegiado, es precisamente que en el espacio se de reflexión y diálogo a cerca de un tema; además para la construcción o resignificación de significados como menciona Pérez Gómez (2009), es importante este proceso.

La proyección de los tiempos no fue la adecuada, pues al ser fin del ciclo escolar se están cerrando procesos, las personas están agotadas y prefieren concluir con los proyectos anteriores, antes de iniciar con planes nuevos. Podría ser una opción, comenzar el año lectivo con la intervención, esto te da más pauta y flexibilidad de corrección y profundización.

Línea de acción B) Trabajo operativo, impacto en la ejecución: Por medio de un trabajo cooperativo, definir los procedimientos y mecanismos más eficientes del uso de la agenda, para el trabajo organizativo de la Institución y plasmarlos en la reelaboración del manual.

El enfoque cooperativo fue un acierto junto con la dinámica del rompecabezas, lo cual funcionó mejor al hacer el replanteamiento de los integrantes del equipo, para que realmente fueran “especialistas” de su área y desde ahí aportaran para la mejora del uso de la agenda.

La participación de los integrantes del equipo heterogéneo es un criterio que se cumplió a lo largo de las sesiones. Lo cual dio por añadidura el liderazgo compartido, se iban sintiendo dueños del trabajo y hubo actividades que ya no se tuvieron que realizar con el equipo, ya que ellos mismos iban proponiendo y dando un paso adelante del proceso.

En cuanto a generalidades de la metodología, con ambos niveles el partir de la reflexión, con la fase de sensibilización fue básico para el proyecto de intervención, pues si no se hubiera hecho consciente entre los participantes de la necesidad de la mejora del instrumento hubiera sido en vano el trabajo de las siguientes fases.

La estrategia de evaluar la agenda como un mecanismo de organización Institucional fue favorecedora para que ambos niveles de trabajo miraran el instrumento y trabajaran en común en torno a él.

Esto permitió tener un sentido y una sola mirada (Institucional), a comparación de lo que ocurría con la problemática inicial de no tener acuerdos claros y valorar en escalas diferentes esta herramienta.

Por lo cual vincular los niveles de construcción con los directivos y los mandos medios, encontrar similitudes y trabajar para un fin común, es innovador en la Institución ya que en ocasiones el trabajo directivo y el operativo pudieran parecer inconexos, con fines separados, solo algunos visualizan y otra buena

parte realiza. Este fue uno de los grandes logros de la metodología y la intervención, lograr una visualización común, sobre algo muy específico y que pudiera parecer ínfimo, pero para un contexto tan grande y con tanta variedad de necesidad y actividades; el mal funcionamiento y operatividad de la agenda institucional era una evidencia de la poca construcción compartida de la organización en la institución.

CONCLUSIONES

Como todo proceso, es indispensable hacer un cierre, recoger los productos y clausurar simbólicamente de forma personal lo vivido; y los procesos educativos no son la excepción, también es necesario concluir, recuperar lo aprendido y de esta forma cerrar. Este es el principal objetivo de este apartado, compartir principalmente los aprendizajes y las reflexiones finales que se recuperan a partir del proceso de intervención, pero también como culmen de la parte formativa a lo largo del programa de la maestría.

Las conclusiones giran en torno a tres grandes rubros: los aprendizajes a partir de la intervención, las limitaciones o lo que hizo falta en ésta y las competencias adquiridas a lo largo de la maestría.

Aprendizajes sobre la gestión, la innovación, la mejora educativa a partir de la intervención.

1. La metodología planteada resultó innovadora, al permitirme trabajar, aprender y enfrentarme a dos grupos o niveles de mandos diferentes de la Institución.

Por una parte trabajar con los directivos fue un gran aprendizaje, ya que por su puesto y funciones, ocupaban un rango mayor al mío lo cual me imponía y en ocasiones me frenaba a comenzar con la intervención; con el tiempo tuve que ir afrontándolo como parte importante para la resolución del problema; y recurrí a utilizar la sensibilidad del lenguaje primeramente, para no violentar las estructuras.

Por otro lado fue básico el utilizar un espacio de “ellos” hablando del colegiado, por dos razones, en principio no se tuvo que generar un proceso de equipo, de apertura o confianza, por ser ya un equipo conformado desde inicio del ciclo escolar 2012 - 2013 se vio reflejado que se sentían cómodos y parte de él, puesto que la participación y el diálogo entre los integrantes era fluido; y además esto permitió agilizar el tiempo para trabajar concisamente en la intervención,

donde yo me integre como la “externa” que venía a presentar una problemática como “experta”.

Para mí era importante que las personas que participaran específicamente en el equipo heterogéneo, se sintieran elegidas y con ganas de participar. Platicarles previamente del proyecto, de por qué era importante para la institución, en qué podrían beneficiarse ellos en cuanto a sus labores en su trabajo, fueron las semillas para que aceptaran participar y dar tiempo y trabajo extra. De esto me llevó que las personas en las instituciones necesitan y desean sentirse participes en los diferentes proyectos. Y que cuando se sienten elegidos, se sienten también dueños del proyecto.

Lograr que las personas aporten de su tiempo, ya sea de trabajo o libre para realizar una actividad que no encuentran directamente benéfica o como parte de sus funciones, suele ser desgastante y en ocasiones poco viable; por esta razón el que el equipo heterogéneo se involucrara en el proceso, fue mi mayor reto y fruto.

Lo anterior lo tomo como un aprendizaje y logro de la intervención, pues he observado que frecuentemente los mandos medios o bajos en la Institución, se sienten poco motivados para participar en actividades fuera de sus labores sin un “beneficio” o remuneración económica, pero al sentirse engendrados y participes de un proyecto que aporte a su trabajo y al de los demás su colaboración es desinteresada.

2. El liderazgo transformacional fue un factor decisivo para el avance en la intervención.

El liderazgo, se ejerce independientemente del rango, puesto o funciones que se tienen dentro de una institución; a pesar de que hubo un trabajo menor con los directivos, el que logrará involucrarlos y motivarlos para trabajar en la construcción compartida de la agenda, refleja que para ser líder se debe tener claras las prioridades, los objetivos que se pretenden y las líneas de trabajo; con la

intervención me queda claro que el liderazgo transformacional, es una combinación con la gestión, es lograr que las cosas sucedan forjando un equipo de trabajo con una visión compartida.

Así mismo, el liderazgo busca involucrar a las personas para la toma de decisiones compartidas y construir acciones conjuntas, evitando el individualismo. Este ejemplo de liderazgo lo viví mayormente con el equipo heterogéneo, pues al permitirles que propusieran, que se sintieran con la libertad de cambiar algunas actividades que yo tenía planeadas y que sugirieran cómo se podría llevar a cabo el trabajo, me permitió reconocer sus capacidades y habilidades, con lo que pude fomentar su liderazgo también.

De igual manera, en mi función como mediadora y líder transformacional también tuve que reconocer y frenar algunas actitudes y ambigüedades que no ayudaban para la intervención, pero que además no generaban un ambiente de trabajo propicio.

Al abrirse procesos de trabajo en los cuales los participantes tienen la libertad y oportunidad de expresarse entre pares y de forma muy directa, puede ser beneficioso para las Instituciones, ya que como lo mencioné anteriormente se sienten tomados en cuenta y partícipes; pero también habrá que tener cuidado de no crear expectativas elevadas con las personas que se involucran en los trabajos de intervención o caer en la especulación redentora de que todo se puede mejorar o cambiar.

3. La reflexión como un proceso constante para mejorar.

A lo largo de toda la intervención pero específicamente en el proceso del diagnóstico fue básico reflexionar, ver los datos más allá de las palabras o la herida punzante (el problema). En muchas ocasiones por el tiempo, la cultura de la pronta solución, por evadir o sencillamente por no parar, examinar y discernir; vamos haciendo correcciones que creemos son las adecuadas o con el tratamiento específico.

Al iniciar la intervención yo veía un problema, con una solución “tapa hoyos” perfecta. Pero al analizar los datos arrojados por los instrumentos de evaluación, el problema tomó otras dimensiones y tapar el pozo ya no era la solución.

Sin un proceso de reflexión, de análisis de toma de conciencia de la realidad, no hubiera optado por un proyecto de intervención como verdadero ejercicio de gestión, de construcción con la comunidad; quizá hubiera seguido con una solución vertiginosa que no atacará a la problemática de raíz.

Por otro lado, la reflexión constante durante la intervención (utilizando principalmente el instrumento de la bitácora), me ayudó para que las pequeñas problemáticas que tuve las pudiera solucionar utilizando estrategias creativas, lo cual ahora en retrospectiva fue más benéfico que lo planteado o planeado desde el papel.

Limitaciones de la intervención

Parte del aprendizaje, es el reconocimiento de lo que faltó, lo que falló o lo que se interpuso durante el proceso.

Una de las principales limitaciones y creo tener la certeza de que no sólo ocurre en los proyectos de intervención, si no en la cotidianidad, es el tiempo. Uno prevé, organiza, planea para que la intervención se vaya dando en ciertos tiempos y espacios; sin embargo siempre ocurren diversos factores que no permiten que las cosas sucedan así. En cuanto al tiempo, distingo dos limitaciones:

1. Por cuestiones del programa de la maestría, la intervención como tal fue muy corta; y el tener – deber de entregar avances del trabajo escrito, también era una limitante del tiempo para invertir más, en el trabajo de campo.
2. Por otro lado en cuanto a la institución, reconozco que por la cantidad de trabajo, por el mismo ritmo, por su historia o cultura, es difícil tomar un tiempo “extra” para proyectos a los cuales no le está apostando la cabeza institucional; y a pesar de la buena intención de las personas

que laboran ahí, es demasiada la carga de actividades y tareas para hacer un espacio más.

Un posible escenario o solución ante esta condición que se puede presentar en diversos escenarios, es realizar una intervención de un proyecto que la Institución ya esté trabajando, esto con la intención de unir fuerzas y no desgastar a las personas con varias tareas.

A colación de este último punto, un inconveniente fue, que no dependía completamente de mí el poder llevar a cabo el trabajo, así como los tiempos para hacerlo sin una previa autorización; a diferencia de la coordinación o dirección de un proyecto, en la cual es el gestor el que convoca al equipo docente, para el trabajo de intervención.

Un obstáculo para mí fue el encontrar un tema, una problemática, un foco de intervención, en un área que era completamente nueva para mí y que no fuera dirigido al ámbito pedagógico; y fue un logro al final, encontrar en el tema de la agenda institucional, un parteaguas para convocar y provocar una estrategia diferente en la institución. Quizá no fue tan relevante el tema de mejorar la agenda, como lo fue la metodología que se realizó y el cruzar los mandos hacia un mismo objetivo.

Competencias adquiridas durante la maestría

A lo largo de mi estancia en el programa y con los diferentes seminarios, pude adquirir competencias que durante la intervención puse en práctica, tales como:

1. Acompañamiento y gestión de equipos de trabajo por medio de un liderazgo y gestión transformacional.

Algo que me deja la maestría son las habilidades para constituir, gestionar y acompañar equipos de trabajo con las características de las organizaciones que aprenden, en donde se propicia la participación, negociación, cooperación, la toma

de decisiones es compartida y de esta forma procurar roles distintos a los cotidianos.

Sin duda alguna, antes de la maestría no había hecho consciente que mi estilo de gestión y liderazgo era de control. Y analizándome, me di cuenta que por inseguridad procuraba no delegar trabajo ni responsabilidades; una por miedo a que las cosas salieran mal o no como yo las tenía en mente y paradójicamente por miedo también, a que las cosas salieran muy bien, quizá mejor de lo que yo las hubiera hecho.

Pero a partir de la reflexión de textos, diversos autores y lo que se iba revisando en los seminarios, iba encontrando benéfico otros estilos de liderazgo, otras formas de gestión que permiten tener un mayor aprendizaje propio, así como de los colaboradores. Ahora puedo tener más claridad de que la participación y otros estilos de trabajo, favorecen para formar equipo, subsanar mis debilidades y realizar un trabajo más horizontal y de colaboración.

Ciertamente a lo largo de los seminarios, el análisis de mi propio estilo de gestión, el acompañamiento no solo a las personas, si no también curricular, la reflexión con el seminario de ética y valores, fueron luces en el camino para que yo llegara a la intervención, teniendo las certezas, de los frutos de la construcción en equipo, de ahí mi apuesta por los enfoques colegiado y cooperativo para no sacar proyectos individuales, sino Institucionales y que signifiquen para la comunidad.

En gran medida el avance que se tuvo sobre la problemática, fue por propiciar una gestión ética, buscando la participación, el diálogo, el trabajo en equipo y de esta forma actuar conjuntamente, compartiendo una visión. Se habla que la gestión ética busca realizar el hecho educativo con mayor calidad, teniendo acuerdos y valores compartidos y caminar hacia el mismo horizonte.

2. El trabajo de intervención, un proyecto integrador de la gestión.

A lo largo de los seminarios íbamos profundizando en los cuatro ámbitos de la gestión y como ésta implica llevar los procesos de la administración: planeación, organización, dirección y evaluación. Al finalizar este trabajo, puedo ver como el proceso de intervención es tal cual, estos pasos o procedimientos que caen en un ámbito específico de la gestión.

Los diversos seminarios me permitieron capacitarme de ciertos contenidos y habilidades que pude aplicar en su conjunto en el presente trabajo; por ejemplo proyectar un plan de acción estructurado, con objetivos específicos y buscando la mejor estrategia para la resolución de un problema.

La fundamentación, el diálogo con diversos autores y teorías, revisar qué se ha hecho y cómo lo puedo integrar a la realidad del problema, fue básico. Y fue a lo largo de las tareas, trabajos y proyectos finales, que podía ir integrando cada vez más con ayuda de mis profesores esa competencia.

Para finalizar, el proyecto de intervención fue tan complejo como un espiral, en constante confrontación y a la vez con muchas luces en el camino; con certezas de la dirección, pero con la búsqueda de alternativas; intentando congregar, respetando las diferencias; un constante movimiento y aprendizaje, que me motivaba a actuar ... tal como sucede con la gestión educativa.

A partir de lo vivido a lo largo del programa de la maestría y reafirmado con la intervención, puedo concluir que la gestión implica ser un líder, que promueva la participación, el trabajo en equipo no como división de tareas, si no de ver a los colaboradores como líderes también que tiene capacidades y habilidades que pueden poner al servicio del proyecto.

Además la gestión educativa, es un proceso constante de reflexión y análisis, tanto de lo que sucede en la Institución, las personas que en ella laboran, la función del hecho educativo, pero también del propio quehacer como directivo. Esto con la intención de reconocer lo que se está haciendo adecuadamente en cuanto al hecho educativo, pero también aquello que está dificultando; de tal forma

que se puedan planear y proyectar estrategias que beneficien a la calidad educativa.

REFERENCIAS

- AGUERRONDO Inés (1996) La escuela como organización inteligente. Argentina: Ed. Troquel.
- ANTUNEZ Serafin (1998) Claves para la organización de centros escolares. Barcelona: Ed. Horsori
- ANTÚNEZ, Serafín y Joaquín Gairín (1998). *La Organización Escolar. Práctica y fundamentos*. Barcelona: Graó. (5ª edición).
- BAEZ, De la Fe, Bernardo (1994) el movimiento de las Escuelas eficaces; Implicaciones para la innovación educativa. Revista Iberoamericana de Educación: OEI Enero – Abril Núm 4.
- BARDISA, Ruiz Teresa (1997) “Teoría y práctica de la micropolítica de las organizaciones escolares” en *Revista Iberoamericana de Educación: OEI*. Núm 15, Sep – Dic. 1997.
- BOLÍVAR, Antonio (1997) Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- CASANOVA, Ma. Antonia. (1999) “Evaluación: concepto, tipología y objetivos” En *Manual de evaluación educativa*. 5ª edición. Edit. La Muralla S. A. Madrid, 1999. pp. 57-92.
- CHÁVEZ, S. Patricio. (1995) Gestión de instituciones educativas. Caracas Venezuela: CINTERPLAN. pp 1- 20.
- COMPAÑÍA DE JESÚS, (2005) Documento: Proyecto Educativo de la Compañía de Jesús (PEC). 2005.
- CORONA, Ruíz Martina (2010) El trabajo colegiado, su influencia en el desarrollo de competencias docentes en Foro de investigación Educativa.

México: Centro de Formación e Innovación Educativa, Instituto Politécnico Nacional.

CPAL, Conferencias de Provincias Jesuitas de América Latina (2005) Documento: Proyecto Educativo de la Compañía de Jesús (PEC).

DELGADO, M., Lorenzo (2011) Organización y Gestión de Centros y contextos educativos. Madrid: Universidad Nacional a Distancia. Educación XX1. 16.1, 2013, pp. 381-388.

DUART, Joseph María, (1999). La organización ética de la escuela y la transmisión de valores. Ed: Paidós.

ELIZONDO López, Arturo (2002) *Metodología de la Investigación Contable*, México: Thompson. pp. 249-265

ESPINOSA Carbajal, M. E. (2004). *El trabajo colegiado: su funcionamiento, sus aportes y dificultades en tres escuelas normales*. México: SEP.

FLACSI (Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas), (2011) Presentación del Programa Piloto: Sistema de calidad en la gestión escolar.

GAIRÍN Sallán Joaquín (1999) La organización escolar: contexto y texto de actuación. Madrid: Ed. La Muralla.

GAIRÍN Sallán Joaquín (2000) Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. España: Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Pedagogía Aplicada.

INSTITUTO DE CIENCIAS (2005) Documento: "Lineamientos Educativos del Instituto de Ciencias" 2005.

JARA, Oscar (2003) ¿Qué es sistematizar? En Antología de Lecturas. Estrategias de Intervención en la Gestión. México: Universidad Iberoamericana León.

- JOHNSON, David W. - Roger T. Johnson, Edythe J. Holubec (1999) *El aprendizaje cooperativo en el aula*. Argentina: Ed. Paidós.
- LUGO, Villaseñor Elisa (1999). Los desafíos de la UAEM, para transitar hacia una institución colegiada. Biblioteca Universidad Panamericana.
- LUKAS, Mújica, J.F., Karlos Santiago Etxebarria (2004) *Evaluación Educativa*, Madrid: Alianza Editorial. pp. 23-45
- NIRENBERG, O., J. Brawerman, et. al. (2003) *El diagnóstico: algo más que una herramienta para la programación y la evaluación*. En Programación y evaluación de proyectos sociales. Argentina: Paidós pp. 83-101.
- PANITZ, Theodore (S/F) Sí, Hay Una Gran Diferencia Entre El Paradigma del Aprendizaje Cooperativo y el del Aprendizaje Colaborativo. Cape Cod Community College (Traducido y adaptado por E. Gajón con permiso del autor).
- PÉREZ, Gómez Ángel (2009) “¿Competencias o pensamiento práctico? La construcción de los significados de representación y acción”. En Gimeno Sacristán, J. *Educación por competencias ¿qué hay de nuevo?*, Madrid: Ed. Morata, 2009), pp. 59 - 102
- PONCE, Grima Víctor Manuel (s/f) Innovación y mejora educativa. Documento de Discusión.
- POZNER, Ma. Pilar. (2007) Directivos docentes: liderazgo y gestión de instituciones educativas. Buenos Aires.
- RIMARI Arias, Wilfredo (s/f). La innovación educativa, instrumento de desarrollo. “San Jerónimo”, Lima – Perú.
- RÍOS, Muñoz Daniel; Reinoso, Hernández Jocelyn; (2008) Proyectos de innovación educativa. Texto de apoyo didáctico para la formación del

alumno. Universidad de Santiago de Chile, Facultad de humanidades, Departamento de educación.

RIVERO, Turrizza Norma Guadalupe (2009) El trabajo colegiado: una estrategia de capacitación y actualización docente en Congreso Nacional de Investigación Educativa, disponible en: <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/contenido/contenido0115T.htm> (02 de abril de 2013, 16:09 hrs.)

ROBUSTELLI, Graciela Mabel (2007) *La importancia del trabajo colegiado en estas épocas educativas complejas* en Congreso Estatal de investigación para la educación básica, disponible en: <http://portalsej.jalisco.gob.mx/investigacion-educativa/memoria-del-congreso-de-investigaci%C3%B3n-para-la-educaci%C3%B3n-b%C3%A1sica-2007> (02 de Abril de 2013, 15:58hrs)

RODRIGUEZ, Valencia Joaquín (2002) Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México: International Thomson. 3era edición.

ROJAS, Soriano Raúl (2006) *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, Ed: Plazas y Valdés. pp.216 - 217.

SALAZAR, María Angélica (2006) El Liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? En UNlrevista Vol 1 n° 3Julio 2006.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN JALISCO (2010) Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México. SEJ.

SERRANO, J.M. (1996). "El aprendizaje cooperativo". En J.L. Beltrán y C. Genovard (Edit.) *Psicología de la Instrucción I. Variables y procesos básicos*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A. Cap.5, págs. 217-244.

TIANA, Ferrer Alejandro (1999) "La evaluación de la calidad de la educación: conceptos, modelos e instrumentos" en *La evaluación y la calidad:*

dos cuestiones de discusión en la revista brasileña Ensaio. Avaliação e Políticas Públicas em Educação, vol. 7, nº 22, 1999, pp. 25-46.

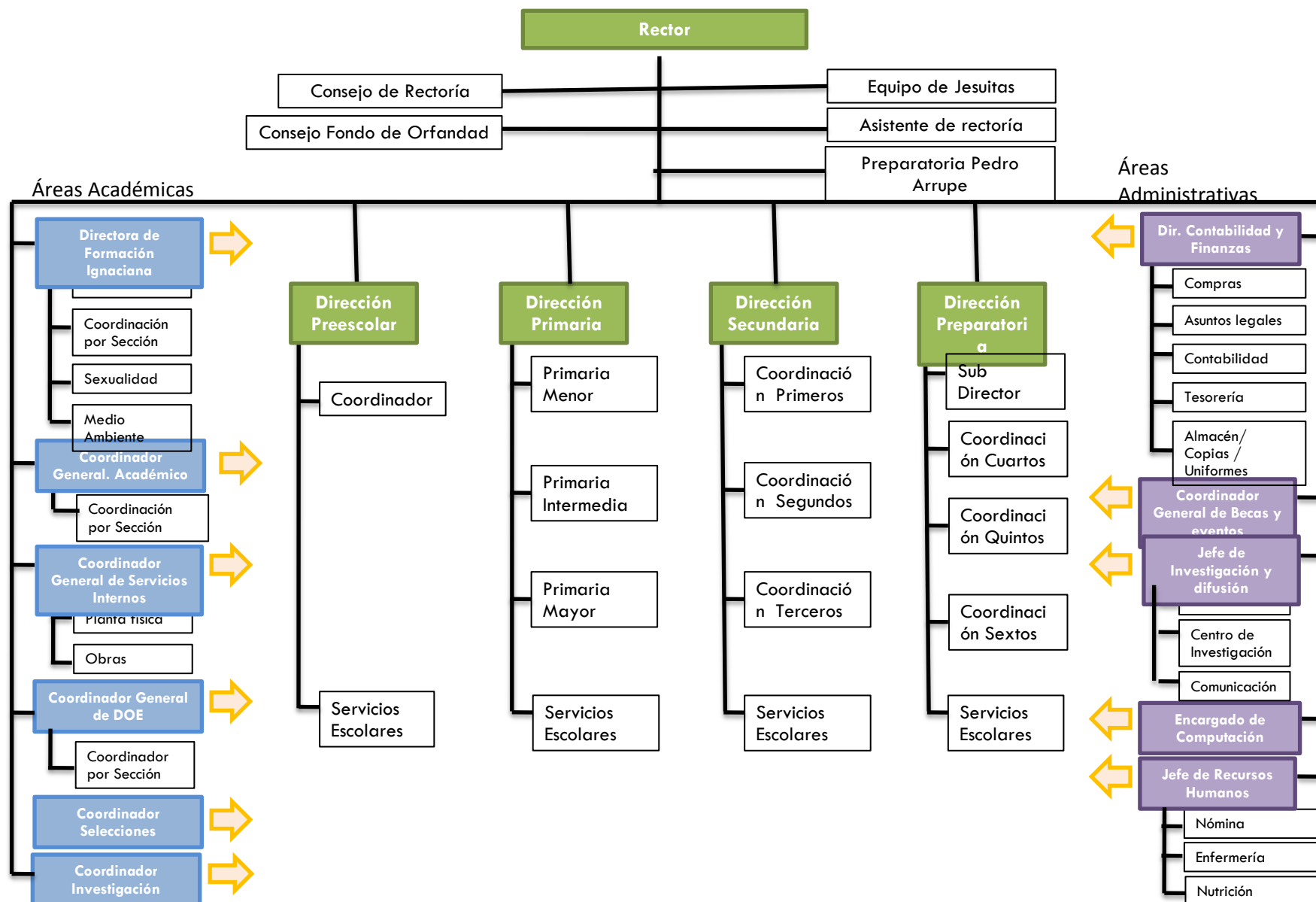
VAZQUEZ María Inés (2003) Estrategias de Intervención Institucional en Cuadernos de Investigación Educativa. Instituto de Educación ORT Uruguay. Vol 1 N° 11 Diciembre 2003.

VILA Ignas (1998) El espacio social en la construcción compartida del conocimiento. España: Universidad de Girona

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama	124
Anexo 2: Instalaciones	125
Anexo 3: Manual de uso de la agenda	126
Anexo 4: Cuestionario a Directivos	129
Anexo 5: Cuestionario a Asistentes	130
Anexo6: Entrevista a encargada	131
Anexo 7: Bitácora	132
Anexo 8: Instrumento de evaluación	133
Anexo 9: Formato de requisiciones	134

Anexo 1: Organigrama



Anexo 2: Instalaciones



Anexo3: Manual de uso de la agenda

20 DE AGOSTO DE 2012

COMO AGENDAMOS LOS EVENTOS

Existe una agenda general de eventos en el Instituto, la cual trataremos de explicar cómo se maneja y los pasos que necesitas llevar a cabo para realizar un evento.

En todas las secciones las asistentes o encargados de departamento tienen habilitada la agenda para poder checar que el día que tu quieras el evento no esté ocupado.

Una vez que se comprueba que el espacio está libre, se manda un mail dirigido a y Alicia Vázquez avazquezl@idec.edu.mx con copia para: Marisol Sotelo msotelo@idec.edu.mx , Belén Vázquez avasquez@idec.edu.mx y Ricardo Sánchez rsanchez@idec.edu.mx

En el mail deberás especificar lo siguiente:

Fecha y horarios de inicio y termino del evento

Lugar en donde se llevará a cabo

Los requerimientos de mobiliario y servicios necesarios para la realización del evento

Una vez que recibamos el mail, en caso de que los espacios y los eventos no se encimen con nada lo apartamos en la agenda y confirmamos por mail. Si existiera algún problema nos comunicamos con Ustedes para acordar algún cambio.

PARA REALIZAR UN EVENTO EN EL AUDITORIO

El procedimiento es el anterior, después de haber revisado que no exista evento en el auditorio

PARA REALIZAR UN EVENTO EN SU SECCIÓN

Se tendrán que mandar los requerimientos por mail, de la misma manera y a las mismas personas que lo anterior.

PARA REALIZAR UN EVENTO EN CAPILLA, TERRAZA ANEXA O EL SALÓN DE FI QUE ESTA EN ESA ÁREA

Aparte del mail de los requerimientos, se aparta la terraza, el salón y la capilla con Belén (asistente de coordinaciones) ext. 4304

PARA AUTORIZACIONES DE REQUERIMIENTOS ESPECIALES

Previo al correo de los requerimientos normales, se tendrá que ver con José Luis Oliva cualquier requerimiento especial, una vez convenido con él, se procede al mail de requerimientos y apartado de fecha.

SOLICITUDES DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN PARA EVENTOS

Es importante que todos los correos lleven copia para el departamento de comunicación, así como también se comuniquen con Ricardo Sánchez para que te confirme que lo que estás requiriendo es posible proporcionártelo.

Es muy importante que trates de proporcionarnos todos los pormenores de tu evento, por ejemplo:

Para cuantas personas es el evento

Si las personas son internas del colegio o vendrá gente de fuera

De que se trata el evento

Cuando es misa, es muy importante especificar:

cuántos y cuáles padres ofician

Se puede pedir en requerimientos solamente paquete misa

En caso de algún requerimiento extra favor de especificarlo aparte.

VARIOS

Los manteles para tablonos de cualquier evento, es necesario solicitarlos con tiempo a almacén y la persona responsable del evento proporcionárselo a los muchachos de servicios generales, esto es porque cuando los eventos son en la tarde o muy temprano, el almacén está cerrado.

NOTAS

Es importante que los Directores, Coordinadores o Jefes de departamentos estén enterados de los eventos y los hayan autorizado previamente, de esa manera agilizamos el proceso.

Por favor de la manera más atenta les pedimos que manden los requerimientos, con el mayor tiempo posible y que sepan que por lo menos tendrán que estar en agenda 24 horas antes. No es una necesidad ya que nuestros compañeros de servicios generales, checan desde un día antes y todos los días a las 7:00 am las actividades para programar sus actividades y si agendamos algo a media mañana para ese mismo día, se corre el riesgo de que ya no lo tengan registrado. De igual forma ojalá que cuando son para el siguiente día pueda ser antes de las 3:00 pm ya que después de esta hora no tenemos acceso al correo.

Les pido por favor si tienen algún comentario al presente o algo que hayamos pasado por alto, nos lo hagan saber.

Esperando que apegándonos a esto podamos darles un mejor servicio y evitemos en lo posible los errores que les puedan perjudicar.

Estamos a sus órdenes

Anexo 4: Cuestionario Directivos

¿PARA QUÉ CREES QUE EXISTA UN MANUAL PARA LA AGENDA INSTITUCIONAL?

¿CUÁL HA SIDO LA UTILIDAD DESDE TU TRABAJO DEL MANUAL PARA LA AGENDA INSTITUCIONAL?

¿QUÉ DIFICULTADES ENCUENTRAS EN EL USO DE LA AGENDA INSTITUCIONAL, DESDE LO QUE PLANTEA EL MANUAL?

¿CÓMO IMPACTA (TANTO POSITIVA COMO NEGATIVAMENTE) LA PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE TU SECCION O ÁREA EN LA AGENDA INSTITUCIONAL?

¿QUÉ RELACIÓN ENCUENTRAS ENTRE EL USO DE LA AGENDA (MANUAL) CON LA DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS Y ESPACIOS?

¿QUE PUDIERAS SUGERIR PARA QUE SEA MÁS ÚTIL O MÁS EFICIENTE, EL MANEJO DE LA AGENDA INSTITUCIONAL? TUS COLABORADORES DE SECCIÓN O ÁREA TIENEN CONOCIMIENTO DEL MANUAL PARA USO:

EN CASO DE QUE SÍ, DESCRIBE CÓMO SE LOS DISTE A CONOCER:

EN CASO DE QUE NO, QUÉ ESTRATEGIA UTILIZARÍAS PARA QUE TODOS LO CONOZCAN:

¿CREES QUE ES IMPORTANTE QUE TODO EL PERSONAL CONOZCA EL MANUAL DE USO DE LA AGENDA? (JUSTIFICA TU RESPUESTA)

¿QUE PUDIERAS SUGERIR PARA QUE SEA MÁS ÚTIL O MÁS EFICIENTE, EL MANEJO DE LA AGENDA INSTITUCIONAL?

Anexo 5: Cuestionario Asistentes

¿PARA QUÉ CREES QUE EXISTA UN MANUAL PARA LA AGENDA INSTITUCIONAL?

¿CUÁL HA SIDO LA UTILIDAD DESDE TU TRABAJO DEL MANUAL PARA LA AGENDA INSTITUCIONAL?

¿QUÉ DIFICULTADES ENCUENTRAS EN EL USO DE LA AGENDA INSTITUCIONAL, DESDE LO QUE PLANTEA EL MANUAL?

¿CÓMO IMPACTA (TANTO POSITIVA COMO NEGATIVAMENTE) LA PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE TU SECCION O ÁREA EN LA AGENDA INSTITUCIONAL?

¿QUÉ RELACIÓN ENCUENTRAS ENTRE EL USO DE LA AGENDA (MANUAL) CON LA DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS Y ESPACIOS?

Anexo 6: Entrevista a encargada

¿DE DONDE SURGE LA NECESIDAD DE UNA AGENDA INSTITUCIONAL?

¿CÓMO SE LLEVA A CABO LA PLANEACIÓN DE LA AGENDA INSTITUCIONAL?

¿ES FUNCIONAL ESA PLANEACIÓN, PORQUÉ?

¿PARA QUE REALIZAR, UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL USO DE LA AGENDA?

¿HACIA QUIÉN VA DIRIGIDO? (USUARIOS EL MANUAL Y LA AGENDA INSTITUCIONAL)

¿CUÁLES SON LAS VÍAS DE COMUNICACIÓN PARA HACER USO DE LA AGENDA INSTITUCIONAL?

¿CUÁLES SON LOS CRITERIOS BÁSICOS (PRINCIPALES) PARA AGENDAR DIVERSAS ACTIVIDADES Y EVENTOS? ¿ESTÁN ESPECÍFICADOS EN EL MANUAL?

¿SON CLAROS LOS PROCEDIMIENTOS PARA EL USO DE ESPACIOS Y RECURSOS? ¿ESTÁN ESTABLECIDOS?

¿CÓMO IMPACTA QUE LA PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS DIVERSAS SECCIONES Y ÁREAS EN LA AGENDA INSTITUCIONAL?

¿QUÉ HA FUNCIONADO DE ESE MANUAL?

¿QUÉ NO HA FUNCIONADO, Y POR QUE CREES?

¿CREES QUE SE NECESARIO DIFUNDIR EL MANUAL? ¿POR QUÉ?

¿QUÉ RELACIÓN ENCUENTRAS ENTRE EL USO DE LA AGENDA (MANUAL) CON LA DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS Y ESPACIOS?

¿CUÁL HA SIDO LA MAYOR UTILIDAD DEL MANUAL?

Anexo 7: Bitácora

ACTIVIDAD:	
OBSERVACIONES: ¿Qué pasó?	
FUNCIONALIDAD: ¿qué funcionó, qué no funcionó?	
PROBLEMATICAS: ¿Cómo se resolvieron?	

Anexo 8: Instrumento de evaluación

CUESTIONARIO A USUARIOS DE LA AGENDA

Para reconocer cómo ha funcionado y en qué medida se puede mejorar la agenda institucional, se te invita a evaluarla, con las siguientes preguntas:

1. Escribe cuáles son los principales mecanismos para utilizar la agenda:

2. Califica el contenido del manual de acuerdo con los siguientes rubros:

a) Contiene los pasos claros y ordenados para hacer solicitudes:

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal
-----------	----------	------	---------	-----

b) Son claras las instrucciones que se deben de seguir para utilizar la agenda:

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal
-----------	----------	------	---------	-----

c) Están especificadas las personas a las que se debe dirigir en cada tipo de requerimiento:

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal
-----------	----------	------	---------	-----

d) Se especifican las vías de comunicación para utilizar la agenda:

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal
-----------	----------	------	---------	-----

e) La redacción del manual en cuanto a información es:

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal
-----------	----------	------	---------	-----

f) La redacción del manual en cuanto a contenido es:

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal
-----------	----------	------	---------	-----

ENCUESTA:

¿Conoces la existencia del manual de la agenda institucional?

En dónde lo puedes encontrar cuando sea necesario (¿en qué lugar?)

Anexo 9: Formato de requisiciones

FORMATO DE REQUERIMIENTO

SECCIÓN	
EVENTO	
RESPONSABLE	

DÍA	
HORARIO	
LUGAR	

	CANTIDAD
SERVICIOS INTERNOS	
TABLONES	
SILLAS	
COMUNICACIÓN	
EQ SONIDO	
MICRÓFONOS	

OTROS

FECHA DE SOLICITUD	
REGISTRÓ	
FECHA DE REGISTRO	